

## RESUMEN

LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPORTAMIENTO CIUDADANO  
ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN  
PRESTADORA DE SALUD UNIVERSITARIA  
ADVENTISTA DE MEDELLÍN,  
EN EL AÑO 2022

por

Francisco José Acosta Bustamante

Asesora principal: Lorena Martínez Soto

## RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD UNIVERSITARIA ADVENTISTA DE MEDELLÍN, EN EL AÑO 2022

Nombre de la asesora: Francisco José Acosta Bustamante

Nombre y título del asesor principal: Lorena Martínez Soto, Doctora en Estudios Organizacionales

Fecha de culminación: marzo de 2023

### Problema

Esta investigación pretendió responder la siguiente pregunta: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

### Metodología

La investigación fue de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo. La población utilizada en el presente estudio fue de 27 empleados vinculados que corresponde a los

funcionarios asociados a los distintos procesos de la IPS Universitaria Adventista en Medellín.

Se utilizaron tres técnicas de recolección de información: entrevistas semiestructuradas, revisión de documentos y observación no participante. Las entrevistas semiestructuradas fueron para comprender cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional; la revisión de documentos se realizó con el objetivo de contrastar lo que dice la organización en el discurso formal, versus lo que dicen los empleados y, por último, la observación no participante cuyo propósito fue describir el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados y así poder realizar la triangulación de la información.

A partir de la saturación, se aplicó una técnica de análisis en tres momentos centrales evidenciados por Vieytes (2004) tales como “análisis preliminar, análisis intermedio y análisis final” (p. 674). El primero recolecta los datos hasta lograr la saturación; el segundo integra e interactúa con las fuentes de información y, por último, se identifican patrones comunes en los datos mediante comparaciones continuas y el reconocimiento de categorías. Cabe mencionar que debido a la contingencia sanitaria de la pandemia, gran parte de las entrevistas fueron realizadas en línea y algunas fueron realizadas de forma presencial.

## Resultados

De acuerdo con los hallazgos, se encontró que los empleados perciben un gran sentido de pertenencia con la organización, incluso por la manifestación y testimonio de la mayoría de los entrevistados, tras haber pasado una situación crítica económica

de la IPS, que advertía la posibilidad de cierre de las actividades comerciales. Sin embargo, la persistencia, el liderazgo del actual gerente, sumado a algunos sacrificios en aspiraciones económicas de los funcionarios, permitió que algunos empleados incurrieran en temas de mercadeo de los servicios de la IPS, haciendo visitas de campo y jornadas de salud externas a las instalaciones de la entidad, con lo que se logró sobrepasar algunas vicisitudes. De acuerdo con los entrevistados, este comportamiento se consideró como una evidencia del compromiso y lealtad del grupo, características que fueron vitales para obtener resultados que aseguraron la estabilidad económica y financiera de la IPS.

### Conclusiones

Se puede concluir que los líderes y empleados de la IPS Universitaria Adventista muestran una identificación sólida con los principios y axiomas propuestos en los modelos de liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional. Esta conclusión se fundamenta en un análisis exhaustivo de la información recopilada durante el trabajo de campo, que resalta la percepción general de los empleados en relación con el actual gerente. Según los empleados, este gerente ha demostrado, a través de sus palabras y acciones, un profundo sentido de pertenencia hacia la institución y un firme compromiso con la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPORTAMIENTO CIUDADANO  
ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN  
PRESTADORA DE SALUD UNIVERSITARIA  
ADVENTISTA DE MEDELLÍN,  
EN EL AÑO 2022

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría de Administración en  
Mercadotecnia

por

Francisco José Acosta Bustamante

Marzo de 2023

LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPORTAMIENTO CIUDADANO  
ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS  
DE LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD  
UNIVERSITARIA ADVENTISTA DE MEDELLÍN, EN EL AÑO 2022

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Administración con  
Acentuación en Mercadotecnia

por

Francisco José Acosta Bustamante

APROBADA POR LA COMISIÓN:

*Lorena Martínez S.*

Dra. Lorena Martínez Soto  
Asesor principal

*Audin Suárez P.*

Mtro. Audin Suarez Pérez  
Examinador externo

*Benjamín Chay Martínez*

Mtro. Benjamín Chay Martínez  
Miembro

*Marcos Enrique Flores González*

Dr. Marcos Enrique Flores González  
Miembro

*Fabio Campuzano Henao*

Mtro. Fabio Campuzano Henao  
Miembro

*Ramon Andrés Díaz Valladares*

Dr. Ramon Andrés Díaz Valladares  
Director de Posgrado e Investigación

28 de junio del 2023

Fecha de aprobación

## **DEDICATORIA**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida, a mi esposa Evelyn y toda mi familia por estar siempre presente.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen parte de la Universidad de Morelos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de los requisitos para obtener la Maestría en tan prestigioso establecimiento educativo.

Finalmente, quiero expresar el más grande y sincero agradecimiento a la Dra. Lorena Martínez Soto, asesora de tesis durante todo este proceso, quien con la dirección, conocimiento, enseñanza, colaboración y dedicada paciencia permitió el desarrollo del trabajo de investigación. Gracias por el apoyo incondicional y amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	vii
RECONOCIMIENTOS .....	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Liderazgo espiritual .....	1
Comportamiento ciudadano organizacional .....	3
Relación entre las categorías .....	7
Liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional .....	8
Planteamiento del problema .....	10
Declaración del problema .....	11
Preguntas complementarias .....	12
Definición de términos .....	12
Objetivos de la investigación .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos .....	13
Justificación .....	13
Limitaciones .....	15
Delimitaciones .....	15
Supuestos .....	16
Marco filosófico .....	16
Organización del estudio .....	18
II. MARCO TEÓRICO .....	20
Introducción .....	20
Liderazgo espiritual .....	20
Antecedentes sobre el liderazgo espiritual .....	20
La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry .....	22
Etapas del modelo de liderazgo espiritual de Louis Fry .....	23
Liderazgo espiritual .....	23
El bienestar espiritual .....	25
Los resultados individuales y organizacionales .....	26
Espiritualidad y el desempeño organizacional .....	32

Efectos del liderazgo espiritual.....	34
Comportamiento ciudadano organizacional .....	35
Dimensiones .....	38
Efectos del CCO .....	42
III. METODOLOGÍA.....	47
Introducción .....	47
Fundamentación teórica del enfoque metodológico .....	47
La construcción de la metodología en las ciencias sociales .....	47
El enfoque cualitativo como metodología de la investigación social .....	48
Diseño metodológico de la investigación.....	49
Pregunta de investigación .....	49
Dimensiones de análisis.....	50
Método .....	50
Proposiciones de trabajo .....	52
Operacionalización de las variables .....	52
Delimitación del estudio.....	54
Universo de observación .....	54
Informantes clave.....	55
Selección de informantes.....	56
Acotación temporal y espacial.....	58
Técnicas de recolección de la información .....	59
Trabajo de campo .....	64
Recolección de la información: entrevistas, transcripción de entrevistas, observación participante, análisis de documentos ...	67
Análisis de la información:.....	68
Unidad de análisis.....	69
Técnica de análisis de la información .....	69
Consideraciones éticas.....	75
Validez de la investigación .....	75
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	78
Introducción .....	78
Descripción de la empresa .....	78
Misión .....	79
Visión.....	79
Valores organizacionales .....	80
Política de calidad .....	80
Servicios de salud que presta la IPS Universitaria Adventista .....	80
Resultados y análisis de las entrevistas.....	81
Dimensiones analizadas.....	81
Categoría liderazgo espiritual. ....	82
Subcategoría visión .....	82

Subcategoría esperanza-fe .....	83
Subcategoría amor altruista .....	86
Subcategoría vocación .....	87
Subcategoría membresía .....	88
Categoría comportamiento ciudadano organizacional .....	89
Subcategoría altruismo.....	89
Subcategoría virtud cívica .....	90
Subcategoría deportividad .....	91
Subcategoría cortesía .....	93
Subcategoría concientización .....	94
 V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	97
Introducción .....	97
Discusión .....	98
Conclusiones .....	100
Recomendaciones .....	106
Para la institución participante .....	106
Para futuras investigaciones.....	106
 Apéndice	
A. INSTRUMENTO .....	108
 REFERENCIAS .....	111

## LISTA DE TABLAS

1. Distintos conceptos sobre CCO.....	7
2. Variable liderazgo espiritual (Fry, 2003).....	54
3. Variable comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988).....	55
4. Relación de funcionarios entrevistados por cargo .....	56
5. Dimensiones .....	81

## RECONOCIMIENTOS

A Dios, por prestarme la vida para luchar por mis sueños y por participar de ellos.

A la doctora Lorena Martínez Soto, asesora principal, por la dedicación al asesorarme en el desarrollo de este proyecto y porque sin su paciencia, apoyo permanente y acertada orientación hacia el trabajo y mi persona este trabajo no se habría realizado.

A Maximiliano Ballesteros y Daniel Collo, por la oportuna presencia e intervención para hacer realidad el sueño de la maestría.

Al doctor Mario Baquero, gerente de la IPS Universitaria Adventista, quien nos abre la Institución para aplicar la tesis investigativa, por brindarme todo el apoyo y conocimientos para el desarrollo de ésta.

Así mismo, al decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, el Mtro. Fabio Campuzano, y al coordinador académico de la Maestría, el Dr. Pedro González, dirigentes de la Universidad de Montemorelos, quienes tuvieron la buena disposición y vocación de servicio al orientarme en la culminación de mis estudios de maestría. A la Universidad de Montemorelos, que, como claustro de estudios, me brindó la oportunidad de aproximarme al modelo educativo adventista y apoyarme en la culminación de esta etapa formativa, que ha sido uno de los más grandes logros en mi proyecto de vida.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Introducción**

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, el planteamiento y la declaración del problema, se definen los términos a utilizar y se expone la pregunta de la investigación, las preguntas complementarias, así como los objetivos, la justificación, las limitaciones, las delimitaciones, los supuestos, el marco filosófico y la organización del estudio.

#### **Antecedentes**

Esta sección expone definiciones conceptuales sobre las categorías de liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional (CCO).

##### Liderazgo espiritual

Los primeros estudios sobre liderazgo espiritual se elaboraron a partir de la década de los 90, entre ellos se encuentran los estudios de Biberman et al. (1999), Cacioppe (2000), Fairholm (1996; 1998), Mitroff y Dentón (1999a). En ese sentido, los autores argumentan que es menester centrar la atención en los procesos de la comunidad entre los grupos de interés: integridad, gestión y moralidad, visualizando el liderazgo como un proceso dinámico e interactivo en términos de relaciones humanas. No obstante, el modelo con mayor desarrollo es el de Fry (2003), quien define el liderazgo

espiritual como “comprender los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para intrínsecamente motivarse a uno mismo y a los demás para que tengan un sentido de supervivencia espiritual a través del compromiso y la pertenencia” (p. 694). El concepto tiene como objetivo crear una visión y un valor de unidad de las personas, empoderar a los equipos de trabajo en todos los niveles de la organización y promover el compromiso organizacional y la productividad de los empleados (Fry, 2003).

Por otro lado, Crossman (2010) agrega que el interés por lo espiritual en contextos organizacionales se fundamenta en las perspectivas contemporáneas del liderazgo, las cuales involucran una visión integral de los factores humanos y socioculturales en el contexto laboral.

En ese sentido, el liderazgo espiritual puede verse como una construcción emergente dentro del contexto más amplio de la espiritualidad en el lugar de trabajo, basado en la necesidad de trascendencia, motivación, bienestar espiritual, pertenencia y misión.

De lo anterior, es importante mencionar que el modelo a utilizar para esta investigación fue a partir del modelo de liderazgo espiritual que propone Fry (2003; 2008), que incluye siete dimensiones, las cuales se dividen en tres etapas interrelacionadas entre sí que se explican a continuación:

La primera etapa se denomina liderazgo espiritual. Esta se concentra en el ejercicio de liderazgo entendido como acciones premeditadas que están orientadas a mantener una interacción dinámica entre tres categorías: la visión organizacional, la esperanza/fe y el amor altruista. Este último mantiene la motivación intrínseca que impulsa

a las personas a trabajar por los objetivos organizacionales. Cabe agregar, que el bienestar espiritual conduce a la tercera etapa del modelo, etapa denominada resultados individuales y organizacionales. Según Fry et al. (2011), si hay bienestar espiritual, los resultados organizacionales llegarán a la organización como consecuencia natural de la motivación y el compromiso de los empleados; según el modelo, estos resultados se evidencian a través del compromiso organizacional, la productividad, los resultados financieros y demás.

### Comportamiento ciudadano organizacional

Organ (1988) establece que CCO es discrecional y se refiere a acciones individuales que no son directa o explícitamente reconocidas por los sistemas formales de recompensa que facilitan el funcionamiento eficiente y eficaz de una organización.

En ese orden de ideas, Organ (1997) agrega que el CCO está asociado al desempeño social y entorno psicológico del empleado en un entorno laboral. Este concepto fue adoptado por los teóricos organizacionales en Estados Unidos de la década del 40, es decir, que fue el primer teórico que lo definió.

El comportamiento ciudadano organizacional es un concepto vigente en la actualidad en las organizaciones, especialmente en las áreas de direccionamiento organizacional adscrito a los procesos de gestión del talento humano, asociado a las estrategias de productividad y las actividades de cooperación con integrantes de la organización.

Se puede decir que el CCO es un concepto nacido de las disciplinas académicas de la psicología industrial y la psicología organizacional. De manera similar, este

concepto evolucionó a partir del trabajo de Organ y sus colegas. Organ y sus colegas tomaron como punto de partida la norma de reciprocidad, definida por Gouldner (1960) como un imperativo moral interno de que los individuos reciben beneficios a cambio donante.

Estas normas son fundamentales para la teoría del intercambio y establecen que los individuos se sienten obligados a responder positivamente al trato preferencial que reciben de los demás. Es así, como las personas desarrollan comportamientos y actitudes que obedecen a una simpatía y aprobación social mutua que están basadas en la esperanza de obtener recompensas, aunque no necesariamente constituye un intercambio (Podsakoff et al., 2000).

Por otro lado, otras investigaciones concluyeron que la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento es mayor cuando este último es puesto en práctica mediante conductas que superan el ámbito de trabajo, ya que los empleados tienen un mayor control sobre este tipo de actividades (Dekas et al., 2013).

Así mismo, para explicar esta clase de actitudes, Podsakoff et al. (2000) señalaron que el comportamiento ciudadano organizacional se deriva de actitudes laborales positivas, habilidades características y comportamientos de liderazgo; señalaron además, que los individuos que están satisfechos con el trabajo e involucrados con la organización a la que pertenecen desarrollan rasgos característicos que los impulsan a la ejecución de esas actividades que aunque no son requeridas formalmente les representan motivaciones intrínsecas a la cooperación con otros compañeros.

Por otra parte, la confianza en relación con la teoría del intercambio social desarrollada por Blau (1964) explica las relaciones entre los jefes y los subalternos, señalando que en la forma más básica, estas relaciones se fundamentan en la norma de reciprocidad, a la cual Gouldner (1960) agrega que la preferencia que un jefe y el subalterno tienen para mantener un balance entre lo que dan y reciben en la relación organizacional.

Esta reciprocidad se puede manifestar en dos tipos de intercambio: (a) el económico, es decir, aquellas de carácter contractual y (b) el social, que se refiere a las relaciones voluntarias que generan una expectativa de retorno futuro. En ese orden de ideas, Konovsky y Pugh (1994) argumentan que la confianza es un elemento fundamental del intercambio social y, por ello, es un antecedente del comportamiento organizacional ciudadano.

Por otro lado, Podsakoff et al. (2000) plantearon que la percepción de justicia es un antecedente importante que explica los comportamientos ciudadanos en la organización. De modo similar, Tang y Sarsfield-Baldwin (1996) señalaron que hay dos formas de justicia organizacional. Una de ellas es descrita como justicia procesal, la cual, Folger y Konovsky (1989) señalan que se trata de la manera como los superiores en la organización deciden la asignación de recompensas, ya que ésta influye en los juicios que los individuos hacen sobre las instituciones y los líderes. De tal manera, cuando un jefe trata a sus subalternos con justicia ellos lo perciben como una persona íntegra, digna de confianza y no arbitraria.

En resumidas cuentas, Chester Barnard ya en 1938 destacaba la importancia de la cooperación mutua como elemento esencial de las organizaciones (Barnard,

1968) y Katz (1964, citado en Newland, 2012) lo confirmaba indicando que los comportamientos que son útiles y cooperativos resultan esenciales para las operaciones organizacionales. Además, el autor identificó tres tipos distintos de comportamiento que son esenciales para el éxito de la organización: (a) las personas tienen que estar motivadas para permanecer en la organización, (b) los empleados deben de entender y cumplir los requerimientos del rol basados en la descripción del puesto y (c) las organizaciones necesitan empleados que estén dispuestos a hacer más de lo que es requerido por ellos.

Esta última afirmación reconoce la importancia de acciones adicionales a los requerimientos del puesto y dio pie a los estudios del comportamiento ciudadano organizacional.

Por otro lado, existen autores que argumentan que muchas de las acciones consideradas como CCO son parte de las obligaciones de los puestos en algunos contextos organizacionales (Tepper et al., 2001). Lo que subraya la necesidad de tener en cuenta los puestos analizados y el contexto cultural de las organizaciones para estudiar el CCO (Podsakoff et al., 2000).

Posteriores estudios no han cambiado mucho la perspectiva original de Organ (1988), como se puede apreciar en la Tabla 1 en la que se muestra a distintos autores que destacan algunas de las características definidas por ellos.

**Tabla 1***Distintos conceptos sobre CCO*

Autor	Descripción del concepto
Organ (1988)	Comportamiento individual que es discrecional, no reconocido por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización.
Podsakoff et al. (2000)	Un tipo específico de comportamiento de la persona que promueve acciones efectivas dentro de la organización.
Borman (2004)	Conductas que van más allá del desempeño de las tareas y la competencia técnica y apoyan el contexto organizativo, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para las tareas que deben realizarse.
Dávila de León et al. (2011) y Finkelstein y Penner (2004)	Las actividades que hacen los empleados y que exceden los requerimientos formales del puesto, contribuyen al efectivo funcionamiento de la organización.
Lo y Ramayah (2009)	Comportamientos extra-rol que implican el acto de ejecutar más allá de lo establecido por los requerimientos del trabajo. Con ellos los subordinados impulsivamente trascienden el contrato de trabajo y realizan tareas no obligatorias sin esperar recompensas y reconocimientos explícitos.

**Relación entre las categorías**

En esta sección, se presenta la relación entre las categorías liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional.

## Liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional

En resumen, CCO está relacionado con el estilo de liderazgo emocional, la percepción organizacional de equidad, el ambiente de trabajo y la motivación intrínseca de las personas, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional, una mayor cohesión social y una disposición al cambio. Proporciona una mejor adaptabilidad. Motivar a los empleados para que desarrollen hábitos que coincidan con el comportamiento de la organización es fundamental para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos en un mundo complejo y cambiante. Se ha demostrado que la religiosidad influye indirectamente en el comportamiento, contribuyendo significativamente en las normas, creencias éticas y valores de un individuo (Bailey y Sood, 1993; Essoo y Dibb, 2004; Muhamad y Mizerski, 2013). Otros estudios han confirmado que la religión influye fuertemente en la experiencia emocional, en el pensamiento, en el comportamiento y en el bienestar psicológico de un individuo (McDaniel y Burnett, 1990; Pollner, 1989).

Greeley (1963), en un estudio de la religión y el comportamiento, sugiere tres modelos diferentes para describir la relación entre la religión y el comportamiento. En el primer modelo, la religión influye en los miembros de los grupos religiosos, y los miembros de los grupos religiosos influyen en la organización de los sistemas sociales según sus valores religiosos. El segundo modelo postula que los sistemas sociales crean necesidades temperamentales en los participantes que conducen a tipos específicos de prácticas y creencias religiosas. El tercer modelo ve la religión como un predictor del comportamiento.

La importancia de la espiritualidad en las organizaciones ha sido analizada y desarrollada por diversos autores, cada uno de los cuales ofrecen su perspectiva. Blackaby y Blackaby (2001) señalan que las organizaciones requieren hitos espirituales transformadores; un punto de apoyo a través del cual puedan establecer contacto con todos sus miembros y con otras organizaciones. La espiritualidad contribuye a que las organizaciones revisen y hagan los ajustes necesarios para ser cada día más exitosas.

En el mismo sentido, Drucker (1999) destaca la importancia de la autogerencia e indica la necesidad que las personas se planteen interrogantes como ¿cuáles son mis actitudes?, ¿cómo me desempeño?, ¿dónde debo estar? y ¿cuál es el aporte que realizo con mi trabajo?; todas ellas son fundamentales para reforzar una responsabilidad que sólo puede alcanzarse a partir de una fortaleza espiritual y una revisión intrínseca constante, a manera de un examen de conciencia. Es más, Lowney (2003), inspirado en la vida y obra de Ignacio de Loyola, sustenta que el fortalecimiento de la espiritualidad a través de sus ejercicios espirituales, es una vía que permite aumentar la conciencia de sí, el ingenio, el amor y el heroísmo, necesarios para un desarrollo integral, tanto personal como comunitario.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, Robbins et al. (2009) al referirse a la importancia de la espiritualidad organizacional, especifican que la misma permite a los miembros de una organización desarrollar un sentido intenso de propósito, la promoción de un clima de confianza mutua, respeto, honestidad y apertura, reforzado por prácticas humanistas de trabajo, que fomentan la flexibilidad, la equidad, el reconocimiento de los derechos, así como la manifestación de las ideas, sentimientos y emociones de quienes son parte de la organización.

Karakas (2009) establece que esta nueva filosofía de desarrollo institucional depende de una formación de destrezas de alta calidad, basada en siete puntos diseñados para realizar una mejor selección y contratación de personas que favorezcan el desarrollo y el proceso de cambio intelectual, emocional y espiritual que exige la gestión contemporánea: (a) interés, amor y compasión por quienes trabajan junto a él; (b) testimonio de vida que anime y conlleve mensajes de motivación a la excelencia y despierten pasión; (c) promoción de esperanza, fe, autoconocimiento, reflexión y optimismo; (d) consolidación de sueños que motiven expectativas altas y acciones rectas; (e) promoción de actitud holística de trabajo personal: cuerpo, mente y espíritu; (f) construcción de autopistas hacia lo analítico, lo creativo, lo reflexivo y lo artístico y (g) entrega de lo mejor de sí mismo.

De lo anterior, se podría decir que esta perspectiva consiste en una forma diferente de abordar el liderazgo, pues la inclusión de la dimensión espiritual, que por lo general no se considera en modelos y perspectivas de análisis previos, es aquí tenida en cuenta de manera central y determinante.

### **Planteamiento del problema**

Este trabajo encuentra su pertinencia no sólo en la administración del talento humano, sino en toda la organización desde una visión sistémica, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otro de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la

toma de decisiones lo que, sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que involucren el liderazgo espiritual y las dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional para posibilitar el incremento de la competitividad.

Una de las relaciones que se han estudiado de forma abundante es aquella que relaciona la satisfacción laboral con el rendimiento y la productividad del empleado. Aunque, según Organ (1988), la relación entre estas dos categorías no es clara y no siempre se cumple. Es así como los diferentes autores consideraron que la clave entre estas categorías es la relación entre la satisfacción y los comportamientos discrecionales que no son reconocidos por los sistemas formales de compensación los cuales permiten vincular la satisfacción con la efectividad individual del trabajador y el desempeño exitoso de las organizaciones.

### **Declaración del problema**

Esta investigación pretendió responder la siguiente pregunta: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

Hallar esta respuesta y caracterizar adecuadamente las tendencias y perspectivas de la gestión humana en la organización en un entorno cada vez más globalizado, incorporando elementos espirituales y virtuosos, permitirá no sólo que las empresas y demás organizaciones sociales se reconozcan a sí mismas y las características y po-

tencialidades, sino que en el terreno social, económico y político regional, sean asumidas como lo que son: fuentes de empleo, progreso y sostenimiento de la economía, lo que podría traducirse en un mayor apoyo para su actividad. Así mismo, es importante ofrecer diferentes alternativas de organización y estrategias de manejo y gestión humana que les permitan a las empresas nacionales sobrevivir en el mercado y desarrollarse en el contexto de la globalización.

### **Preguntas complementarias**

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

¿Cuál es la apreciación del liderazgo espiritual por parte de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

¿Cómo se valoran los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

### **Definición de términos**

*Liderazgo espiritual:* es "comprender los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para intrínsecamente motivarse a uno mismo y a los demás para que tengan un sentido de supervivencia espiritual a través del compromiso y la pertenencia" (Fry, 2003, p. 694).

*Comportamiento ciudadano organizacional:* es la conducta individual que es discrecional, no reconocida directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, 1988).

## **Objetivos de la investigación**

Los objetivos, general y específicos, planteados en el presente estudio son los siguientes:

### **Objetivo general**

El objetivo general es el siguiente: comprender la incidencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022.

### **Objetivos específicos**

Para esta investigación se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las características del liderazgo espiritual de los dirigentes de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022.
2. Identificar el comportamiento ciudadano organizacional en los empleados de la de la Administración en la IPS Universitaria Adventista en Medellín.

## **Justificación**

La justificación de este trabajo se sustenta en examinar la satisfacción y la lealtad de los empleados de la IPS para analizar cómo el liderazgo espiritual y el comportamiento ciudadano organizacional conducen a tener un adecuado clima laboral y mejor productividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo, tomando como caso una entidad prestadora de salud.

El estudio toma como referencia la Institución Prestadora de Salud (IPS) Universitaria Adventista de la ciudad de Medellín, porque las empresas de salud han ido en aumento en los últimos años y tienen un sensible riesgo de reclamos en la atención de

los usuarios configurando un sector económico con el mayor número de tutelas en el país, provocando que las entidades realicen más esfuerzos por incorporar estrategias para armonizar las relaciones internas que se refleje en ambientes favorables en el clima laboral que se transmita en la atención de los usuarios en salud.

La espiritualidad en el lugar de trabajo es un campo emergente y muy reciente del conocimiento que ofrece perspectivas y estrategias basadas en otras dimensiones, como fuente de transformación de las relaciones y el espacio laboral en un escenario de satisfacción de necesidades espirituales y creación de sentido. Por añadidura, el éxito de este campo ha llevado a que investigadores del comportamiento organizacional reconozcan que la espiritualidad en el lugar de trabajo ha llegado a ser una de las herramientas gerenciales más influyentes en la motivación del ser humano, bienestar y, por lo tanto, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Birasnav, 2014; Karakas, 2010; Pawar, 2008, 2009, 2014).

Desde esta perspectiva, la presente investigación tiene como finalidad aportar evidencia empírica sobre la manera como el paradigma de la espiritualidad en el lugar de trabajo puede enriquecer el liderazgo y transformarlo en una herramienta clave para la gestión de los procesos de conocimiento organizacional y, en particular, para el sector de las IPS.

Por su parte, el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) promueve la empatía entre los empleados, es decir, existe una ayuda mutua entre los trabajadores que conlleva a mejorar la productividad entre ellos. Además, mejora la satisfacción laboral, ya que los empleados evalúan de forma positiva el ambiente en su trabajo.

En ese orden de ideas, el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo y también del rol que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. Sumado a lo anterior, este tipo de conductas son críticas para la eficacia de las organizaciones, ya que éstas son incapaces de anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos. Este tipo de conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día.

### **Limitaciones**

Este trabajo de investigación tiene las siguientes limitaciones:

1. Los datos recogidos no se podrán extrapolar a otras organizaciones u otro tipo de categorías de mercado, debido a que la investigación fue realizada desde un enfoque cualitativo interpretativo, teniendo en cuenta una sola organización.
2. La situación de pandemia que se vivió, ya que limitó la presencialidad en la realización de las entrevistas.

### **Delimitaciones**

Algunas de las delimitaciones que se tienen para este estudio son:

1. La evaluación de las categorías liderazgo espiritual y del comportamiento ciudadano organizacional se tomaron desde la perspectiva de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, entidad adscrita a la Corporación Universitaria Adventista (UNAC).
2. El estudio se desarrolló en el año 2022.

3. La selección de los encuestados claves se realizó con base en una población total de aproximadamente 27 empleados de la IPS Universitaria Adventista de la ciudad de Medellín, en el año 2022.

### **Supuestos**

Algunos supuestos que se consideran en el estudio son los siguientes:

1. Se consideró que la participación de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de la ciudad de Medellín fue voluntaria.

2. Se consideró que el instrumento de evaluación fue contestado con honestidad por parte de los empleados de la de la IPS Universitaria Adventista de la ciudad de Medellín.

### **Marco filosófico**

El trabajo de investigación asocia el tema del liderazgo espiritual y el comportamiento ciudadano organizacional que inspira el líder de la organización, por lo que es pertinente encontrar en la referencia evangélica de Jesús de Nazaret tres cualidades que coronaron su liderazgo en tiempos muy difíciles que le tocó vivir, las cuales sirven de inspiración para la formación de nuevos líderes sociales y políticos.

La primera cualidad es la autoridad. Jesús no se presentó como un jefe, un dictador, un arrogante, sino como alguien que tiene una autoridad para hacer y actuar conforme a su misión. El apóstol Pablo en la carta a los Filipenses 2:6-7, dice que, a pesar de su condición divina, no se aferró a su categoría. Al contrario, se despojó de su rango haciéndose uno de tantos.

Jesús desaprobó la forma de ejercer el poder y la autoridad que ejercían los líderes políticos y religiosos de su tiempo. Era un ejercicio tiránico y apartado del bien de la gente humilde y más necesitada: Atan bultos pesados y lo cargan a las espaldas de los demás, mientras ellos no quieren empujarlos ni con un dedo (Mateo 23:4). Mateo, Marcos y Lucas recogen este otro pasaje dirigido a sus discípulos: Saben que los que figuran como jefes de los pueblos los tiranizan y que los grandes oprimen, pero no ha de ser así entre ustedes.

La segunda cualidad es presentarse ante la gente con una sola cara. En Jesús hay una sola cara: la imagen del bien y del Padre. Esa imagen fue identificada por la gente de su tiempo que tenía buen corazón. Tres de los evangelistas recuerdan que Jesús le preguntó en una ocasión: ¿Quién dice la gente que soy yo? Las respuestas apuntaban a identificarlo como un profeta: Juan el Bautista, Elías o el Mesías.

La tercera cualidad es la fuerza argumentativa. Aprendió a defenderse con la palabra bien argumentada y dicha en el momento oportuno. Pero más que eso, su personalidad era un argumento de autoridad porque en él decir era lo mismo que hacer. Las acciones eran la garantía de sus palabras, tal como lo describió la lingüística pragmática de la pluma de Austin en su libro como hacer cosas con palabras. Para que el acto de habla sea satisfactorio tiene que darse una correspondencia entre decir y hacer. Tenía razón también Aristóteles al considerar, en su libro de la retórica, el valor del orador en su disertación dirigido a la audiencia para persuadirlo de sus ideas. Se refería, en buena parte, a la ética del que disertaba (Velasquez-Estrada, Quintero y Acosta (2020)).

Aun cuando a Jesús lo llevaron desgastado y bofeteado en frente de Pilato, no renegó de su condición. Se hizo más grande en ese momento aciago. Los buenos líderes crecen en los períodos de crisis y los demás se hunden con ella misma. Pilato no halló culpabilidad en Jesús. Preguntó: ¿por qué lo acusan? ¿Qué ha hecho malo este hombre? no se quiso responsabilizar de su sangre.

Esta inspiración de vida se debe emular en los escenarios organizacionales de hoy y es así como un gerente con características de líder espiritual, contagia con su disposición a los colaboradores hacia la productividad y las actitudes solidarias en beneficio de las partes involucradas e interesadas de las acciones de las empresas.

### **Organización del estudio**

La presente investigación tuvo como propósito principal comprender la incidencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022. Con base en este objetivo, se organizaron los apartados de la investigación en los siguientes capítulos:

El Capítulo I incluye los antecedentes del problema, la relación entre las categorías de estudio, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la definición de términos, los objetivos de la investigación, la justificación, las limitaciones, las delimitaciones, los supuestos y el trasfondo filosófico.

El Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presenta y analiza la bibliografía que sustenta los ejes teóricos liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional, desde la perspectiva de los autores seleccionados para ello. También se

destaca su importancia, las dimensiones que los conforman y su relación en el marco de los propósitos de la investigación.

El Capítulo III describe la metodología utilizada para dar respuesta a la pregunta y los objetivos de la investigación. En este caso, dada la naturaleza comprensiva de la investigación, se seleccionó el enfoque cualitativo de las ciencias sociales. Adicionalmente, en este capítulo se plantea el diseño de la investigación, en contexto de la relación existente entre las categorías de estudio, su operacionalización, las técnicas de recolección de información, el método de análisis de la información, los instrumentos, la población y la muestra seleccionada.

El Capítulo IV presenta los hallazgos de la investigación. Es decir, en este capítulo se contrastan la pregunta y los objetivos de investigación versus la información empírica encontrada en el trabajo de campo.

Finalmente, el Capítulo V presenta la discusión, las conclusiones del estudio, así como las recomendaciones para futuras líneas de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta una contribución con relación a los ejes teóricos escogidos: liderazgo espiritual y el comportamiento ciudadano organizacional. En ese sentido, se analizan los ejes teóricos de manera individual, se detallan algunas relaciones que existen entre ambos constructos y se mencionan investigaciones realizadas sobre los mismos.

#### **Liderazgo espiritual**

En esta sección se presentan diferentes teorías relacionadas con el eje teórico de liderazgo espiritual desde la perspectiva de diferentes autores. Se presentan las teorías en las cuales se basa el constructo, la importancia, las dimensiones y los efectos.

##### **Antecedentes sobre el liderazgo espiritual**

La importancia de la espiritualidad en las organizaciones ha sido analizada y desarrollada por diversos autores. Sin embargo, su abordaje en el campo de las ciencias de la administración es reciente y oportuno. En ese orden de ideas, se podría decir, que está en pleno proceso de consolidación y desarrollo (Krahnke et al., 2003; Krishnakumar y Neck, 2002; Neal y Biberman, 2004).

En ese sentido, Blackaby y Blackaby (2001) señalan que las organizaciones requieren hitos espirituales transformadores; un punto de apoyo a través del cual puedan establecer contacto con todos sus miembros y con los de otras organizaciones. Así mismo, en liderazgo espiritual, Blackaby y Blackaby (2016) hablan sobre los aspectos clave en la vida de liderazgo, como las dificultades, los rasgos del carácter, la influencia y las técnicas para la toma de decisiones, entre otros aspectos; y se concentran simultáneamente en las maneras en que los líderes descubren y fomentan la visión de Dios para su organización e incentivan a las personas a alinearse con los planes de Dios.

Para Durán y Castañeda (2015), el objetivo fue describir la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional del líder con la conducta de compartir conocimiento de los colaboradores y concluyeron que, en los líderes, el liderazgo transaccional se relaciona con la conducta de compartir conocimiento, y las recompensas tienen un rol importante.

Es de mencionar los estudios realizados por Ashnai et al. (2016), en el que los resultados sugieren una relación causal positiva entre el sentido de pertenencia y las relaciones interorganizacionales, así como entre las relaciones intraorganizacionales y la participación en el desarrollo de la comunidad. Esta es una contribución a la comprensión de la relación entre los componentes de las categorías de la cultura organizacional, del comportamiento organizacional ciudadano y de la responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, Karakas (2009) advierte un dramático y constante aumento del interés en la espiritualidad entre profesionales e investigadores dedicados al desarrollo

organizacional argumentando que reconocer este movimiento de la espiritualidad permite ser un elemento esencial en la toma de decisiones gerenciales que inciden en la motivación de las personas y, por lo tanto, con el cumplimiento del propósito de la organización con el fin de lograr un cambio verdadero y permanente en la organización que lo lleva a cabo (Kouzes y Posner, 2006).

Es importante hacer mención al aporte que hace Martínez Soto (2017), quien comparte que los hallazgos más importantes de la investigación indican que el liderazgo espiritual favorece los procesos de conocimiento de la empresa en estudio, ya que establece una cultura organizacional que une tanto las creencias como los intereses individuales y corporativos. Esta cultura, basada en valores espirituales, promueve un ambiente organizacional en el que los empleados perciben que sus necesidades espirituales están siendo satisfechas y, en consecuencia, desarrollan la motivación necesaria para realizar acciones y procesos, incluidos los procesos de conocimiento dirigidos al logro de las metas organizacionales.

#### La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry

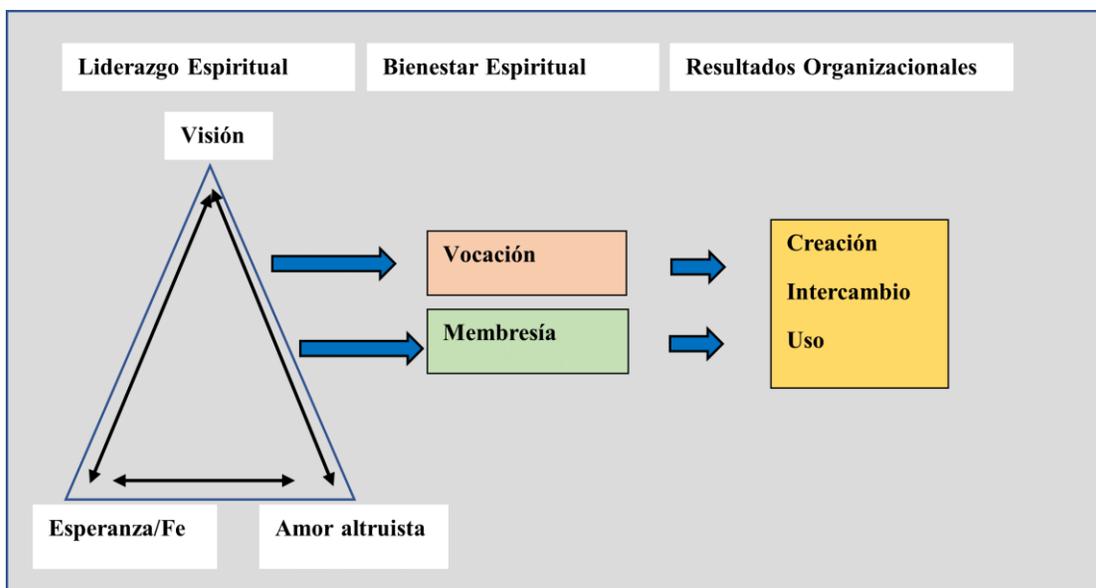
La teoría de liderazgo espiritual de Fry (2008), define la organización como un espacio dinámico de interacción social, que promueve el crecimiento espiritual de los individuos a través de la creación de una visión inspiradora y la práctica de valores espirituales que le dan un significado especial al lugar de trabajo y lo convierten en un escenario de generación de sentido y trascendencia.

La teoría del liderazgo espiritual se autodefine como un modelo causal de motivación intrínseca que parte de la satisfacción de las necesidades espirituales de la persona (voca-

ción y membresía) para de esa manera proyectar su potencial hacia una mayor productividad, reducción del ausentismo y aumento del volumen de negocios. La teoría de liderazgo espiritual se concreta en un modelo que se divide en tres etapas interrelacionadas (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Modelo de Fry (2003)*



Etapas del modelo de liderazgo espiritual de Louis Fry

### **El liderazgo espiritual**

Según Martínez (2017, citando en Fry, 2003), la esencia de esta primera etapa consiste en lograr satisfacer las necesidades espirituales (vocación y membresía) de las personas a través de la visión organizacional, la esperanza/fe y el amor altruista. Si estos tres elementos se integran adecuadamente, se logra la consistencia entre valores

y prácticas que requiere el liderazgo espiritual para ser efectivo. A continuación, se mencionan.

1. Visión. La visión se refiere a una imagen de futuro desafiante, deseable y convincente de la organización. Su valor consiste en tener el potencial inspirador que le permita conectarse con el sentido de misión de lo que las personas son y hacen. De esta forma, emerge una identidad colectiva en la que se comparte un sistema de valores que nutren la esperanza/fe en el cumplimiento de la visión. La adecuada interacción entre la visión, la esperanza/fe y el amor altruista proporciona un ambiente favorable para que las personas les encuentren un sentido trascendente a sus experiencias laborales (a través de la vocación y la membresía) y les permitan orientar su actitud hacia la obtención de los resultados organizacionales.

2. Esperanza/fe. La esperanza/fe es la convicción de que la visión se cumplirá. Es la motivación intrínseca que surge una vez que la persona se ha conectado con el potencial inspirador de la visión y que genera un compromiso personal a pesar de la oposición y las dificultades. Las personas con esperanza/fe tienen claridad de hacia dónde van y cómo llegar hasta allí, están dispuestos a hacer frente a la oposición y soportar las dificultades con el fin de alcanzar sus objetivos. La esperanza/fe aporta la dirección y la voluntad de persistir con la confianza de que el resultado hará que la vida tenga significado. Algunas cualidades de la esperanza/fe son la resistencia, la perseverancia, hacer lo necesario, ampliar las metas y expectativas de recompensa/victoria.

3. Amor altruista. El amor altruista es un componente de la cultura organizacional. Comprende el conjunto de principios, valores y creencias compartidas que se consideran moralmente correctas y construyen la identidad colectiva. El amor altruista se

define como la sensación de plenitud, armonía y bienestar que se produce como resultado de la convivencia en un ambiente organizacional en el cual líderes y seguidores manifiestan un genuino interés y aprecio por los demás. El amor altruista se nutre de valores identificados como ideales espirituales tales como la paciencia, la bondad, el perdón, la humildad, la abnegación, el autocontrol, la confianza, la lealtad y la veracidad.

### **El bienestar espiritual**

Según Martínez (2017, citando en Fry, 2003), el bienestar espiritual se fundamenta en varios autores. Según Fleischman (1994), Giacalone y Jurkiewicz (2003) y Maddock y Fulton (1998), y el bienestar espiritual en el puesto de trabajo se compone de dos aspectos: un sentido de vocación o llamado a nivel profesional y la necesidad de la conexión social o membresía. A continuación se mencionan.

1. Vocación/llamado. El llamado se refiere a la experiencia de la trascendencia, al cómo se hace la diferencia a través del servicio a los demás del que derivan el significado y propósito de la vida. Las personas buscan no solo el dominio profesional, sino la sensación de que su trabajo tiene un significado social o valor. Pfeffer (2003) menciona que las personas buscan un trabajo interesante y significativo que les permita aprender, desarrollarse y tener un sentido de competencia y maestría y un trabajo significativo que proporcione un sentido de propósito. Estos dos elementos pueden ser considerados como parte de la vocación.

2. Membresía. La membresía se refiere a las estructuras sociales y culturales en las que las personas están inmersas y a través de las cuales buscan ser comprendidos y apreciados. El sentido de membresía se logra cuando las personas se sienten parte

activa en la construcción de una visión colectiva que es sustentada por el amor altruista y genera la esperanza/fe que les impulsa a hacer lo necesario en la búsqueda de una visión de trascendencia en la que se obtiene la sensación de que la vida tiene un propósito y un significado. Durante ese proceso, tanto líderes como seguidores adquieren un sentido de cuidado y preocupación mutuos en el que se obtiene a su vez un sentido de conexión y relaciones positivas con sus compañeros de trabajo y se desarrolla la capacidad de vivir una vida integrada a los demás.

### **Los resultados individuales y organizacionales**

Según Martínez (2017, citado en Fry, 2003), el aumento del bienestar espiritual produce resultados positivos en la organización debido a que los miembros del grupo con un sentido positivo de vocación y membresía serán más unidos, leales y comprometidos. Satisfacer estas necesidades espirituales básicas garantiza la confianza, la motivación intrínseca y el compromiso necesario para que las personas se sientan estimuladas a realizar un esfuerzo adicional y estén más dispuestas a cooperar y mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.

Organ (1988) define las dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional de la siguiente manera: (a) altruismo, (b) concientización, (c) deportividad y (d) cortesía y virtud cívica. Dichas dimensiones reflejan comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con las tareas o con algún problema relacionado con la empresa, el cumplimiento de las reglas y los procedimientos de la organización, la disposición de los empleados de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse, la actitud de tomar en cuenta las opiniones de los demás compañeros antes de

tomar decisiones que les puedan afectar y, finalmente, aquellas acciones que dan cuenta de la participación e involucramiento del empleado en la vida de la organización.

Específicamente, el liderazgo espiritual puede ser visto como un constructo emergente dentro del contexto más amplio de la espiritualidad en el ámbito laboral, el cual se basa en las necesidades de trascendencia, la motivación, el bienestar espiritual, la pertenencia, y la vocación personal de los miembros de la organización. A partir de esta conceptualización, Fry (2003, 2008), propone un modelo general que incluye cinco dimensiones:

A continuación, se discute brevemente cada una de las dimensiones que componen el modelo de liderazgo espiritual, con el propósito de profundizar en las bases teórica y conceptual que propone el autor y que servirá para contrastar la evidencia empírica que se obtenga en el trabajo de campo. Las dimensiones son: visión organizacional, amor altruista, esperanza/fe, vocación y membresía.

Según Fry et al. (2011), la esencia de estas dimensiones consiste en lograr satisfacer las necesidades espirituales (vocación y membresía) de las personas a través de la visión organizacional, la esperanza/fe y el amor altruista. Si estas dimensiones se integran adecuadamente, se logra la consistencia entre valores y prácticas que requiere el liderazgo espiritual para ser efectivo. A continuación se hacen referencia.

1. Visión organizacional. La visión organizacional se refiere a una imagen de futuro desafiante, deseable y convincente de la organización. Su valor consiste en tener el potencial inspirador que le permita conectarse con el sentido de misión de lo que las personas son y hacen. De esta forma, emerge una identidad colectiva en la que se comparte un sistema de valores que nutren la esperanza/fe en el cumplimiento de la

visión. La adecuada interacción entre la visión, la esperanza/fe y el amor altruista proporciona un ambiente favorable para que las personas les encuentren un sentido trascendente a sus experiencias laborales (a través de la vocación y la membresía) y les permitan orientar su actitud hacia la obtención de los resultados organizacionales.

2. Esperanza/fe. La esperanza/fe es la convicción de que la visión se cumplirá. Es la motivación intrínseca que surge una vez que la persona se ha conectado con el potencial inspirador de la visión y que genera un compromiso personal a pesar de la oposición y las dificultades. Las personas con esperanza/fe tienen claridad de hacia dónde van y cómo llegar hasta allí, están dispuestos a hacer frente a la oposición y soportar las dificultades con el fin de alcanzar sus objetivos. La esperanza/fe aporta la dirección y la voluntad de persistir con la confianza de que el resultado hará que la vida tenga significado. Algunas cualidades de la esperanza/fe son la resistencia, la perseverancia, hacer lo necesario y ampliar las metas y las expectativas de recompensa/victoria.

3. Amor altruista. El amor altruista es un componente de la cultura organizacional. Comprende el conjunto de principios, valores y creencias compartidas que se consideran moralmente correctas y construyen la identidad colectiva. El amor altruista se define como la sensación de plenitud, armonía y bienestar que se produce como resultado de la convivencia en un ambiente organizacional en el cual líderes y seguidores manifiestan un genuino interés y aprecio por los demás. El amor altruista se nutre de valores identificados como ideales espirituales tales como la paciencia, la bondad, el perdón, la humildad, la abnegación, el autocontrol, la confianza, la lealtad y la veracidad.

4. Vocación/llamado. El llamado se refiere a la experiencia de la trascendencia, al cómo se hace la diferencia a través del servicio a los demás del que derivan el significado y propósito de la vida. Las personas buscan no solo el dominio profesional, sino la sensación de que su trabajo tiene un significado social o valor. Pfeffer (2003), menciona que las personas buscan: (a) un trabajo interesante y significativo que les permita aprender, desarrollarse, y tener un sentido de competencia y maestría y (b) un trabajo significativo que proporcione un sentido de propósito. Estos dos elementos pueden ser considerados como parte de la vocación.

5. Membresía. La membresía se refiere a las estructuras sociales y culturales en las que las personas están inmersas y a través de las cuales buscan ser comprendidos y apreciados. El sentido de membresía se logra cuando las personas se sienten parte activa en la construcción de una visión colectiva que es sustentada por el amor altruista y genera la esperanza/fe que les impulsa a hacer lo necesario en la búsqueda de una visión de trascendencia en la que se obtiene la sensación de que la vida tiene un propósito y un significado.

Para medir el compromiso organizacional, Fry et al. (2011) propone en su modelo la medida de compromiso organizacional afectivo desarrollado por Allen y Meyer (1990). Según estos autores el compromiso organizacional tiene tres componentes: (a) componente afectivo: se refiere a la conexión emocional, la identificación y la participación en la organización; (b) componente de continuidad: se refiere al compromiso sobre la base de los costos que los empleados asocian con abandonar la organización y (c) componente normativo: se refiere a los sentimientos de los empleados sobre la obligación de permanecer en organización. Para medir la productividad, se utiliza la escala

de productividad grupal desarrollada por Nyhan (2000), quien propone aumentar la productividad a través de tres elementos que son: (a) la participación de los empleados en la toma de decisiones, (b) la realimentación desde y hacia los empleados y (c) el empoderamiento de los empleados.

En línea con este cambio de paradigma, las organizaciones y los gerentes han estado descubriendo y experimentando con nuevas formas y métodos para ayudar a los empleados a equilibrar el trabajo y la familia, tales como horarios de trabajo flexibles (Gottlieb et al., 1998), de comunicaciones y silenciamiento (Kugelmass, 1995). En relación con estas prácticas, las organizaciones de América del Norte han aumentado su enfoque en las estrategias de empoderamiento (Byman, 1991; Conger y Kanungo, 1988) para activar, aumentar la implicación y participación de los trabajadores (Cotton, 1993; Hyman y Mason, 1995). Estas nuevas formas de trabajo tienen el objetivo de ser la mente enriquecedora, el corazón satisfactorio y el espíritu emprendedor de los empleados, y seguir siendo financieramente gratificante al mismo tiempo.

En relación con lo anterior, el nuevo paradigma que está emergiendo en las organizaciones, también se ha denominado como el movimiento de espiritualidad'. En ese sentido, Ashmos y Duchon (2000) han descrito el movimiento de espiritualidad como "una gran transformación" (p. 134), donde las organizaciones hacen espacio para la dimensión espiritual que tiene que ver con el significado, el propósito y un sentido de comunidad. Esta nueva dimensión espiritual encarna la búsqueda de los empleados por la sencillez, es decir, la libre expresión y la interconexión a algo más alto (Marques et al., 2007).

Cabe agregar que durante la década del 2000 al 2010, se identifican un aumento constante de interés en los estudios que tienen en cuenta la espiritualidad en cuestiones de trabajo en los investigadores y profesionales en América del Norte (Ashmos y Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Giacalone y Jurkiewicz, 2003; Tischler, 1999). En ese sentido, Howard (2002) sostiene la "explosión de interés en la espiritualidad como una nueva dimensión de la gestión organizacional; probablemente la tendencia más significativa en la administración desde la década de 1950" (p. 230). Por su lado, Wagner-Marsh y Conley (1999) sugieren que ha habido una cuarta ola de organización, refiriéndose a una secuela de tercera ola tecnológica de Toffler y ellos llamaron a esta 'la firma basada en la espiritualidad' (p. 292).

De lo anterior, puede observarse que, aunque la literatura y el interés en la espiritualidad en el trabajo está creciendo rápidamente; hay confusión en torno a cómo la espiritualidad influye en el desempeño organizacional. En ese orden de ideas, existen tres perspectivas diferentes acerca de cómo la espiritualidad apoya el desempeño organizacional basado en la literatura existente, que son las siguientes:

1. Mejora el bienestar y la calidad de vida de los empleados.
2. Proporciona a los empleados un sentido de propósito y significado en el trabajo.
3. Permite a los empleados un sentido de interconexión y la comunidad.

En relación con lo anterior, el trabajo investigativo presenta posibles beneficios y advertencias de traer la espiritualidad en el lugar de trabajo y la formulación de recomendaciones y sugerencias de los profesionales para incorporar la espiritualidad positivamente en las organizaciones.

## Espiritualidad y el desempeño organizacional

Existen dos campos de estudios opuestos respecto a las investigaciones sobre la relación entre la espiritualidad y el desempeño organizacional. Por un lado, algunos investigadores consideran la espiritualidad como antimaterialista (Gibbons, 2000; Lips-Wiersma, 2003; Lund Dean et al, 2003) y antipositivista por su naturaleza y cuestionan los métodos de investigación positivistas sobre la espiritualidad (Fornaciari y Lund Dean, 2001; Gibbons, 2000; Lips-Wiersma, 2003; Lund Dean et al., 2003; Mitroff y Denton, 1999b). En ese orden de ideas, sostienen que la característica antimaterialista de la espiritualidad puede plantear importantes retos en la investigación científica vinculados con el desempeño financiero (Fornaciari y Lund Dean, 2001; Lund Dean et al, 2003).

Antes bien, algunas investigaciones apoyan en señalar esta posición al hecho de que puede haber trampas éticas y preocupaciones morales en la pregunta de investigación, y que además la incorporación de la espiritualidad puede incidir en los resultados del trabajo en un mejor desempeño de la organización o de la rentabilidad (Fernando, 2005).

Cabe mencionar que existen investigaciones que enuncian sus preocupaciones en relación de la espiritualidad, debido a que se están utilizando como herramienta administrativa para manipular a los empleados (Brown, 2003; Cavanagh y Bandsuch, 2002; Fernando, 2005; Mirvis, 2006). Estos estudiosos sostienen que la espiritualidad debe ser vista como un fin en sí mismo y no debe ser utilizado como una herramienta de gestión para aumentar el rendimiento financiero de las organizaciones (Cavanagh y Bandsuch, 2002; Fernando, 2005).

Algunos estudiosos de hecho expresan sus reservas e instan a la precaución en los potenciales abusos o malos usos de la espiritualidad en el trabajo (Brown, 2003; Cavanagh y Bandsuch, 2002; Jackson, 2000; Mitroff y Denton, 1999a).

Por otro lado, otros estudios sostienen que la espiritualidad se puede utilizar para mejorar el desempeño organizacional (Ashmos y Duchon, 2000; Fry, 2003; García Zamor, 2003; Giacalone y Jurkiewicz, 2003); y la investigación en espiritualidad debe demostrar los vínculos de ella con la productividad y la rentabilidad (Ashmos y Duchon, 2000; Fry, 2003; García Zamor, 2003; Giacalone y Jurkiewicz, 2003; Giacalone et al., 2005).

En ese orden de ideas, investigadores, tales como Giacalone et al. (2005), argumentan que hacer una llamada a la espiritualidad a los investigadores de trabajo permite demostrar empíricamente y con rigor los efectos positivos de esta en el rendimiento organizacional, para así evitar la marginación de la espiritualidad en el trabajo de investigación.

Esta posición puede resumirse como la estrategia para demostrar empíricamente los efectos positivos y los resultados de la espiritualidad en las organizaciones. En ese orden de ideas, el objetivo básico es hacer que el campo de la espiritualidad en el trabajo de investigación sea legítimo e incorporarlo a los estudios organizacionales. De hecho, se ha sugerido que las organizaciones que fomenten experiencias de espiritualidad mejoran su rendimiento de la organización y la rentabilidad (Biberman y Whitty, 1997; Biberman et al., 1999; Burack, 1999; Korac Kaka-badse et al., 2002; Kriger y Hanson, 1999).

Recientemente, la proactividad se ha posicionado como un tópico central para los estudiosos del comportamiento organizacional. Este renovado interés quizás se deba al reconocimiento de que, además de erigirse en una fuente de mayor satisfacción y compromiso, el comportamiento proactivo puede contribuir a la competitividad organizacional (Bateman y Crant, 1993).

No obstante, se han realizado varios proyectos de investigación, que informan una relación positiva entre la espiritualidad en el trabajo y productividad de la organización y el desempeño (Bierly et al., 2000; Delbecq, 1999; Korac-Kakabadse y Korac-Kakabadse, 1997; Mitroff y Denton, 1999b), y revelan que las organizaciones que tienen programas de espiritualidad voluntarias han tenido mayores ganancias y el éxito en sus metas (Dehler y Welsh, 1994; Konz y Ryan, 1999; Mitroff y Denton, 1999b; Turner, 1999).

#### Efectos del liderazgo espiritual

La espiritualidad en el trabajo proporciona a los empleados un sentido de comunidad y conexión. En ese sentido, las consecuencias de las experiencias espirituales en el trabajo se discuten en la literatura incluyendo mayores niveles de apego de los empleados, la lealtad y pertenencia (Duchon y Plowman, 2005; Fairholm, 1996; Milliman et al., 1999). Como consecuencia, esos efectos de las relaciones espirituales incluyen la intimidad, la integridad, la autenticidad, el altruismo y la integridad (Burack, 1999; Kendall, 1994; Stiles, 1994).

Cabe resaltar, que la literatura de la espiritualidad se relaciona a menudo con efectos positivos y beneficios asociados con el sentido de la comunidad, tal como unificador y la creación de comunidad (Cavanagh et al., 2001), al servicio de la necesidad

de conectarse a otros en trabajar (Khanna y Srinivas, 2000) además de ser fuente de las expresiones cotidianas de la compasión, la sabiduría y la conectividad (Maxwell, 2003).

También existe una considerable cantidad de investigaciones que relacionan la espiritualidad con la consideración hacia los demás en el trabajo (Burack, 1999; Milliman et al, 1999, 2003). El centro internacional para el espíritu en el trabajo considera el componente horizontal en la espiritualidad; el deseo de ser útil a otras personas. Esta espiritualidad horizontal, se demuestra por una orientación de servicio y profunda preocupación por los demás.

Por lo tanto, la consideración hacia los demás y las relaciones interpersonales de trabajo de alta calidad han sido correlacionados en los estudios empíricos con una alta satisfacción del trabajador, empleo, baja rotación, la cohesión del grupo, el desempeño del grupo y la eficiencia del grupo (Bass, 1990; Champoux, 2000).

### **Comportamiento ciudadano organizacional**

A lo largo de las distintas definiciones que han querido explicar el comportamiento ciudadano organizacional (CCO), se han propuesto diversas alternativas de argumentar la conducta prosocial. En ese sentido, algunos lo han enunciado como aquella conducta dirigida a proteger o aumentar el bienestar de los otros (Schwartz y Bilsky, 1990). Sin embargo, como han puesto de manifiesto ciertos estudios (Lum y Lightfoot, 2005), el desarrollo de estas conductas también puede aumentar el bienestar de aquellas personas que las ponen en práctica.

Además, el comportamiento ciudadano organizacional se considera también un tipo de conducta prosocial que proporciona beneficios tanto a otras personas como a

organizaciones (Dovidio et al., 2006). En el acervo bibliográfico consultado se encuentra que algunos autores tales como Vera Salas y Gálvez Izquieta (2016) se inclinan por considerar que el CCO está relacionado con “el estilo de liderazgo, con la justicia percibida de la organización, con el clima laboral y con las motivaciones intrínsecas de las personas y produce mejor desempeño de la empresa, mayor cohesión social y una mayor adaptabilidad al cambio” (p. 49).

Destaca Bavik (2019) que la mayoría de los estudios anteriores sugirieron que las iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) generan ventajas competitivas y reputación para las organizaciones. Sobre la base de la elaboración de trabajos y las teorías de la conservación de los recursos, este estudio examinó un modelo de mediación de cómo la RSE percibida puede influir dinámicamente en el comportamiento ciudadano orientado al servicio de los empleados. Los resultados del estudio mostraron que la RSE percibida puede influir en el comportamiento cívico orientado al servicio de los empleados.

Gerpott et al. (2019) confirman que, a pesar de la proliferación de investigaciones sobre liderazgo ético, existe una comprensión limitada de cómo afecta específicamente el componente supuestamente moral de este estilo de liderazgo al comportamiento de los empleados. Tomando una perspectiva de identidad, se integra la literatura de liderazgo ético con la investigación sobre la dinámica del autoconcepto moral para postular que el liderazgo ético fomentará un sentido de identidad moral entre los empleados, lo que luego inspirará a los seguidores a adoptar acciones más éticas como aumentar comportamiento de ciudadanía de la organización. Además, argumentan que estos efectos de identidad deberían ser más pronunciados cuando se percibe que los

líderes son prototipos de grupo, ya que sus acciones hablan más fuerte del sentido de identidad de los seguidores. El liderazgo ético percibido afectó positivamente a través de la identidad moral de los seguidores, pero solo en condiciones de alta prototípica percibida del grupo de líderes.

Establecieron como el camino de la identidad del liderazgo ético, puede facilitar una nueva teorización sobre la transferencia moral, al contratar líderes éticos externos o capacitar a gerentes internos, se recomienda a los profesionales que consideren que estos individuos solo pueden ser efectivos para transformar moralmente a los seguidores cuando se los percibe como prototípicos del grupo.

De igual forma, Lim y Loosemore (2017) investigaron sobre cómo la gestión de proyectos ha sostenido durante mucho tiempo que la justicia interorganizacional es un factor clave para la ejecución exitosa de un proyecto de construcción. Ésta argumentó que cuando las personas creen que las transacciones comerciales son justas, es más probable que exhiban comportamientos positivos de ciudadanía organizacional como trabajar con armonía, esforzarse discrecionalmente, respetar a los demás y colaborar en la resolución de problemas. Sin embargo, ha habido poca evidencia empírica para apoyar estas afirmaciones.

Los comportamientos de ciudadanía están influenciados por su percepción de justicia interpersonal en las transacciones comerciales. Sin embargo, los hallazgos también ofrecen una comprensión matizada de las complejidades y la interconexión de estas relaciones al mostrar cómo un tipo de justicia interorganizacional actúa sobre otro para influir en los comportamientos de ciudadanía organizacional del proyecto. Los re-

sultados indican que la justicia interpersonal es un ingrediente clave en generar comportamientos positivos de ciudadanía organizacional y que el desempeño se puede mejorar si los gerentes tratan a los participantes con cortesía, respeto y dignidad.

Continuando con la línea de investigación, Littlewood y Alviter (2017) plantean el objetivo de probar un modelo de comportamiento ciudadano organizacional para lo cual se llevó a cabo un estudio cuantitativo a fin de determinar si la satisfacción en el trabajo es antecedente y si renuncia psicológica y bienestar emocional son consecuencias del CCO. Mediante la aplicación de cuestionarios y un análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales LISREL, se comprobó la validez del modelo teórico. Las personas satisfechas con su trabajo responden favorablemente como buenos compañeros de trabajo y, en consecuencia, no evitan el trabajo y reportan un nivel superior de salud y bienestar.

Una investigación que ratifica la importancia del comportamiento ciudadano organizacional fue realizada por Matherne et al. (2018) con la propuesta de una relación teórica entre los elementos de la cultura organizacional, entre ellos el sentido de pertenencia, como precedentes a las relaciones intraorganizacionales del comportamiento ciudadano organizacional, solo que en este trabajo la demostración se da mediante evidencia empírica, lo mismo ocurre con el trabajo de Matherne et al. (2018) con la diferencia de haberse usado aquí estadísticos de mayor precisión.

### Dimensiones

En el marco de dichas dimensiones existen diversas propuestas sobre cómo se puede organizar la variabilidad de estas conductas, la mayor parte de ellas sugieren

dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo (Dovidio et al., 2006), las cuales son las siguientes: (a) CCO dirigido a las personas (CCOI): conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización (por ejemplo, ayudar a un compañero con un trabajo concreto) y (b) CCO dirigido a la organización (CCOO): Se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma (por ejemplo, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de la organización).

Otros autores han sugerido que las consecuencias del bienestar psicológico también podrían ser utilizadas para capturar algunos aspectos del funcionamiento mental positivo. En este sentido, Meyer y Maltin (2010) consideraron que el *engagement*, es el nivel de compromiso que tiene las personas, en el trabajo es una consecuencia del bienestar psicológico y, por esta razón, se ha utilizado como uno de sus potenciales indicadores, aunque algunos autores defienden considerar el *engagement* como un constructo teóricamente diferente.

El *engagement* también ha sido definido como un estado mental positivo de realización en el trabajo que se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental en el desarrollo de este y por el deseo de esforzarse, incluso ante la presencia de dificultades; alta implicación laboral y sentimientos de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; y una total concentración en el desarrollo del trabajo (el tiempo pasa rápidamente y resulta difícil desconectar del mismo).

Consiste en ayudar voluntariamente a los compañeros de trabajo con la resolución de problemas y en adoptar medidas para prevenirlos.

Dándose de forma voluntaria, provoca armonía en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, al apoyar a los compañeros en situaciones del

trabajo o no necesariamente del mismo trabajo, ya que es el asistir, ayudar o apoyar. Las dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional, se describen a continuación:

1. El altruismo. Incluye los comportamientos espontáneos de ayudar a los compañeros de trabajo en sus tareas. Este tipo de conductas van dirigidas intencionalmente a ayudar a personas específicas en situaciones directas como puede ser orientar a nuevos compañeros de trabajo o ayudar a un colega, por ejemplo, a utilizar la tecnología de la organización.

2. Concientización. Consiste en promocionar a la organización de cara al exterior, proteger y defender sus intereses contra amenazas externas y estar comprometido con ella ante situaciones adversas; así mismo, es la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la construcción de los objetivos organizacionales.

Cuando se habla de genuina concientización, se refiere a comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo exigible por las normas o los códigos. Un comportamiento consciente es aquel que se desea que los empleados manifiesten, pero que muy seguramente si no existiese, no podría reprochar. Cuando se habla, por ejemplo, que, ante un revés financiero o una calamidad como un incendio o una inundación, Se desea el apoyo de los empleados de manera decidida y voluntaria. La virtud cívica solo se demuestra en las adversidades. Es cuando las cosas están mal, cuando aquellos empleados genuinamente leales nos manifiestan su aprecio mediante acciones que, en estricto sentido, no están obligados a emprender.

3. Deportividad. Se refiere a la voluntad de tolerar sin quejas los inevitables inconvenientes e imposiciones del trabajo. Es la voluntad de tolerar los inconvenientes presentados en la actividad organizacional con una actitud de positivismo.

El espíritu deportivo implica conductas de tolerancia a las condiciones de trabajo indeseables sin objetar sobre éstas o no quejarse por problemas menores en el trabajo. Esto se ve reflejado en aceptar cargas laborales momentáneas que superan la carga regular de trabajo, con el fin de cumplir con una meta organizacional.

Esta definición también contiene aquellos aspectos del comportamiento del individuo que contemplan una actitud proactiva cuando las cosas no van bien, sin ofenderse cuando los demás no siguen sus sugerencias.

4. Cortesía. Es considerada como un comportamiento que está fuera del rol del cargo, si se da de forma voluntaria en el ámbito de los comportamientos ligados al puesto de trabajo, y de un modo que se supere lo que está definido a éste, es decir, que va más allá de lo exigido o requerido. Esta dimensión describe la proactividad en las decisiones, el dinamismo, la creatividad y la innovación que se genera y que favorecen la imagen de la organización y el trato respetuoso. Incluye actos colaborativos dirigidos a mejorar el trabajo propio o el de la organización en conjunto, asumiendo más responsabilidades de las que tocan extra y alentando a los demás a hacer lo mismo.

5. Virtud cívica. Se refiere a la participación e involucramiento con la vida organizacional. Esta conducta representa el interés y/o compromiso a nivel global con la organización, ya que refleja el reconocimiento del empleado de ser parte de la organización como un todo. Algunos ejemplos de virtud cívica son asistir a actividades con

fines caritativos auspiciadas por la organización, defender a la organización ante otros fuera de esta, hablar positivamente de la organización y promoverla a otros.

Por ejemplo, asistir a las reuniones de la empresa, expresar la opinión sobre la estrategia de la empresa y evaluar los cambios que se producen en el entorno que pueden afectar a la organización, entre otros. Estos comportamientos reflejan un interés o compromiso hacia la organización como un todo, de la misma forma que los ciudadanos son miembros de un país y aceptan las responsabilidades que ello conlleva.

### Efectos del CCO

Respecto al estudio del bienestar como una consecuencia de la conducta prosocial, Aristóteles sostenía que la verdadera felicidad está más determinada por amar que por ser amado, y la evidencia empírica en psicología social muestra que esto es verdad. Por ejemplo, diversos estudios han comprobado que la práctica del voluntariado puede promover no sólo la salud física y mental, sino también la longevidad ya que los empleados que realizan con más frecuencia voluntariado corporativo se benefician en términos de una mayor autoestima y satisfacción vital. Con relación a CCO, ciertos estudios han mostrado que CCO se asocia a varias facetas del bienestar personal, pero la naturaleza correlacional de esta asociación no permite establecer una relación causal entre los constructos. Por ejemplo, Glomb et al. (2011) estudiaron si las dimensiones de cortesía y altruismo, categorías de CCO que coinciden con CCOI, regulan el estado de ánimo en el trabajo, encontrando resultados que apoyan en parte la idea de que las conductas de ayuda pueden mejorar los estados de ánimo, porque ayudar a otros proporciona gratificación y dirige la atención lejos de su estado de ánimo negativo. Por otro lado, nueva evidencia empírica ha mostrado que CCO también

puede involucrar un proceso de fatiga que podría afectar de manera negativa al bienestar individual de los trabajadores. Bolino et al. (2015) hallaron que el apoyo organizacional percibido, la calidad de las relaciones de intercambio entre el empleado y el resto de los miembros del grupo y la presión para implicarse en CCO se asociaban a la experiencia de fatiga, lo que llevaba a una subsecuente reducción en el desarrollo de CCO.

El análisis de los motivos individuales que llevan a implicarse en CCO puede ayudar a clarificar la relación entre este tipo de conductas y el bienestar. Rioux y Penner (2001) sobre la base de la teoría funcional de las motivaciones identificaron tres clases de motivos para llevar a cabo CCO, dos de ellos relativamente altruistas, interés organizacional (respeto hacia la organización, sentido de orgullo y compromiso hacia ella) y valores prosociales (deseo de ayudar a los demás y de ser aceptado por ellos) y uno de ellos de orientación más egoísta, manejo de la impresión (deseo de ser percibido por otros positivamente con el propósito de obtener beneficios específicos).

Otra forma de analizar el impacto de los motivos sobre la relación entre CCO y bienestar se centra en atender al grado de autonomía o volición que experimenta la persona para decidir poner en práctica este tipo de conductas. En este sentido, sería posible localizar las conductas de ayuda en un continuo sobre la base de su nivel de autonomía. En un extremo de ese continuo estarían las automotivadas, que aludiría a acciones que son experimentadas como congruentes con uno mismo (reflejarían sus valores e intereses, por ejemplo). En el otro extremo estarían las conductas surgidas de presiones autoimpuestas, tales como sentimientos de culpa, o desde contingencias o controles externos, como presiones externas (Deci y Ryan, 2000). Se ha considerado

que los motivos altruistas (valores prosociales e interés hacia la organización) son más autónomos que aquellos considerados egoístas (manejo de la impresión) y que, por tanto, éstos últimos podrían considerarse más controlados.

La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000) sostiene que el grado en el cual un acto prosocial es autónomo o voluntario se asocia a su efecto sobre el bienestar. Cuando las personas no se sienten dueñas de sus actos, su experiencia de autonomía se ve mermada, lo que hace que el bienestar experimentado también se vea reducido. La hipótesis central que se deriva de esta teoría es que cuanto más autónoma sea la motivación más consecuencias positivas se pueden derivar tanto para el que ayuda como para el que es ayudado. Weinstein y Ryan (2010) encontraron evidencia empírica que apoya esta hipótesis, aquellas personas que experimentaron más autonomía también experimentaron más bienestar.

Un tema de fondo con relación al estudio de CCO es que sería cuestionable entender siempre este tipo de conductas como algo ajeno a las prescripciones de rol. Por ejemplo, Bachrach y Jex (2000) encontraron que los participantes que recibieron una inducción a un estado de ánimo positivo clasificaron más conductas de CCO como formando parte de su rol prescrito. En este sentido, diversos estudios han mostrado que las personas difieren en cómo de amplia o restringidamente definen estas prescripciones. Tepper et al. (2001) hipotetizaron que la definición de rol que se haga puede ser una condición o un moderador de los factores que permiten predecir CCO. Concretamente hallaron que la asociación entre percepción de justicia y CCO era más fuerte para aquellos empleados que tenían definiciones o prescripciones de rol más restringidas, es decir, para aquellos que definían CCO como conductas extra-rol.

Por otro lado, Rousseau (1989) describió que aquellas personas con un alto compromiso afectivo era más probable que definiesen sus responsabilidades formales más ampliamente y, de esta forma, los empleados comprometidos era más probable que se implicasen en este tipo de conductas. Por un lado, las conductas de ayuda ajenas a las prescripciones de rol podrían tener un carácter más autónomo y voluntario, que aquellas que de alguna manera son “obligadas” por formar parte del rol prescrito dentro de la organización.

En estos casos, CCO dependería en mayor medida de la calidad del intercambio social existente entre la organización y el empleado. Pero, por otro lado, en aquellos casos en los que el empleado perciba CCO como formando parte de su puesto de trabajo, CCO sería puesto en práctica por el deseo o la expectativa de ser recompensados, reforzados o no sancionados de acuerdo con la teoría de la motivación de Vroom (1964).

Sobre la base de la teoría de la autodeterminación podría esperarse una mayor relación entre desarrollo de CCO y bienestar en los empleados que manejen definiciones de rol más restringidas, que en los empleados que manejen definiciones más amplias. El objetivo del presente estudio es analizar, por un lado, las relaciones existentes entre CCO, los motivos para desarrollar este tipo de conductas y el bienestar en trabajadores, y, por otro lado, considerar y analizar el papel moderador que puede jugar la percepción de CCO como parte del contenido formal del puesto de trabajo en dichas relaciones.

El análisis de contenido de cada uno de los aspectos desarrollados en este capítulo, permiten afirmar lo siguiente:

1. El constructo de comunidad hace referencia a un grupo geográficamente localizado, en el que se desarrollan una red de relaciones personales o laborales, en las que el contacto directo, de persona a persona, y la interdependencia representan elementos fundamentales, llegando así a la generación de un sentido de pertenencia cohesión y cooperación entre los miembros; que va de una participación inicial que podría definirse como solitaria a una orientada hacia la solidaridad.

2. La participación se entiende como un proceso relacional, basado en la interacción entre los individuos, a partir de la cual se desarrolla el compromiso e involucramiento entre los sujetos y la organización; cuyo fin último es alcanzar el bienestar, tanto individual como colectivo.

3. El CCO facilita la participación; esta afirmación se fundamenta en las ideas relacionadas con el comportamiento organizacional ciudadano representa una interacción hombre-hombre; a través de la cual se promueve y se influyen en la toma de decisiones; se beneficia y garantiza el éxito en la organización mediante la ayuda entre sus miembros (relaciones de interdependencia); apoyado dicho comportamiento en una relación dialógica desarrollada entre los trabajadores de la organización.

4. Esta interacción entre los trabajadores que surge de la emisión de conductas de ciudadanía en el ambiente laboral, favorece un diálogo de saberes ya que se orienta a la construcción y aportación mutua en la que se reconoce al otro como ser diferente con conocimientos y posiciones diversas; sembrando con este tipo de comportamiento la inclusión y aceptación del otro. Así mismo, se potencian las destrezas de los individuos, gracias a la interacción y aprehensión de nuevos patrones de conducta.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como objetivo conocer la influencia que tiene el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional en los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín y describir la metodología que se siguió para responder a la pregunta y objetivo de investigación que se planteó en el capítulo uno, teniendo como base los ejes teóricos utilizados para el estudio del problema de investigación y que fueron enunciados en el capítulo dos. El contenido de este capítulo está conformado por la descripción de la metodología que se utilizó en la investigación.

#### **Fundamentación teórica del enfoque metodológico**

##### **La construcción de la metodología en las ciencias sociales**

La producción de conocimiento científico en las ciencias sociales requiere la elección de los postulados filosóficos que orientarán el desarrollo de la investigación. Esto implica la elección de los supuestos y teorías que proporcionarán el marco interpretativo de la realidad investigada.

Según la metodología de las ciencias sociales, los supuestos y teorías para interpretar la realidad se articulan mediante paradigmas. Los paradigmas son sistemas básicos de creencias que representan una visión del mundo que se fundamenta en

unos supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos (Guba, 1978).

### El enfoque cualitativo como metodología de la investigación social

Un elemento que es importante en el diseño de la investigación es la metodología debido a que ésta orienta el enfoque desde el que se pretende responder al problema de investigación. La metodología aporta los mecanismos más adecuados para lograr los objetivos de investigación y se elige en función de estos.

El método de investigación es el conjunto de técnicas y procedimientos específicos que permitirán el registro, codificación, análisis e interpretación de datos. Son los medios de los cuales se vale el investigador para indagar sobre el fenómeno social y responder los interrogantes asociados a este. De acuerdo con Knoblauch (2005), los métodos como el interaccionismo simbólico, la etnografía, la hermenéutica y la etnometodología son enfoques orientados hacia la comprensión de las formas mediante las que el hombre percibe, interpreta y construye su mundo.

La investigación cualitativa parte de la noción de construcción social de las realidades estudiadas. La experiencia subjetiva es central en la creación del mundo social, por lo tanto, se enfoca en la comprensión del sujeto y los procesos de significación y representación. Se caracteriza por centrarse en el proceso, la comprensión y el significado desde las perspectivas de los participantes y mediante el análisis de las prácticas cotidianas que dan sentido a su mundo (Creswell, 2014).

El énfasis en la comprensión del fenómeno social desde la perspectiva de los actores implica que la investigación cualitativa percibe la realidad mediante la descripción del individuo en su contexto sociohistórico. La investigación cualitativa tiende a

adoptar diseños de investigación flexible, basados en datos relativamente no estructurados que resaltan la importancia de la subjetividad en el proceso, profundiza en el estudio detallado de un pequeño número de casos y utiliza formas verbales en lugar de formas estadísticas de análisis (Hammersley, 2013). En la investigación cualitativa lo teórico y lo empírico se retroalimentan permanentemente. Lo teórico proporciona un referente básico que servirá como guía para el estudio empírico y este a su vez retroalimenta y enriquece el referente teórico.

Los fenómenos que se estudian bajo un enfoque cualitativo parten del supuesto de que son estudiados a través de la conciencia del investigador, quien debe interpretar y comprender los hechos en toda su riqueza y complejidad, así como describirlos causalmente y subjetivamente desde los marcos conceptuales y modelos analíticos cualitativos (Salas, 2011).

La investigación cualitativa en su carácter descriptivo no busca la verdad de los hechos sino una amplia visión de aquello que está ocurriendo; por ello el investigador a pesar de ser sensible a los hechos producto de las acciones de los individuos, debe ser capaz de apartar cualquier ideología, perspectiva o creencia personal que pueda influir en los mismos a fin de no contaminar el punto de vista de los actores.

#### Diseño metodológico de la investigación

##### **Pregunta de investigación**

La pregunta central que orientó la investigación fue: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

## **Dimensiones de análisis**

1. Dimensión de análisis: liderazgo espiritual. La primera dimensión de análisis de esta investigación es el liderazgo espiritual, conceptualmente se ha definido como comprender los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para intrínsecamente motivarse a uno mismo y a los demás para que tengan un sentido de supervivencia espiritual a través del compromiso y la pertenencia (Fry, 2003).

2. Dimensión de análisis: comportamiento ciudadano organizacional. La segunda dimensión de análisis es el comportamiento ciudadano organizacional, se ha definido conceptualmente como la conducta individual que es discrecional, no reconocida directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

En ese orden de ideas, Organ (1997) agrega que el CCO está asociado al desempeño social y entorno psicológico del empleado en un entorno laboral.

## **Método**

Los estudios de caso se caracterizan por su enfoque intensivo en una unidad específica, que puede ser una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución, según lo destacado por Stake (1994). Uno de los principales exponentes en la investigación con estudios de caso es Yin (1994), quien define este enfoque como una investigación empírica que analiza en profundidad un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claras (Jiménez y Comet, 2016).

El estudio de caso es un método que abarca una variedad de fuentes y técnicas de recopilación de información. A través de este método, se recolecta información cualitativa que no se puede cuantificar fácilmente, sino que se comprende a través de las palabras. Lo más crucial en esta metodología es identificar los aspectos clave del fenómeno objeto de estudio mediante el uso de técnicas como entrevistas, diarios de campo, observaciones y revisión de documentos (Cebreiro y Fernández, 2004).

Yin (2009) propone cuatro posibles diseños para estudios de caso, que son los siguientes:

1. Tipo 1: diseños para un solo caso, considerando este caso como una unidad de análisis completa.

2. Tipo 2: diseños para un solo caso, pero con subunidades de análisis dentro de ese caso.

3. Tipo 3: diseños para múltiples casos, analizando cada uno de ellos como una unidad de análisis completa.

4. Tipo 4: diseños para múltiples casos, pero con subunidades de análisis dentro de cada uno de ellos.

En términos generales, los estudios de caso, según Grinnell (1997, citado en Jiménez y Cornelio, 2016), pasan por cuatro fases: (a) identificar el grado en que los supuestos sobre el fenómeno están respaldados, a través del análisis de la información primaria recopilada; (b) proponer nuevas observaciones para aclarar, modificar o confirmar los supuestos iniciales; (c) observar y evaluar el fenómeno y

(d) establecer nuevos supuestos o confirmar los existentes a partir de las observaciones y evaluaciones realizadas.

Los estudios de caso cualitativos se utilizan principalmente para explorar preguntas de investigación. Usualmente, emplean técnicas de recopilación de información que no involucran mediciones numéricas, como observaciones y descripciones. Son flexibles y se centran en la interpretación de los eventos, buscando reconstruir la realidad tal como la perciben los participantes en el fenómeno en estudio.

#### Proposiciones de trabajo

A continuación, se presentan dos proposiciones que sirven como punto de partida en el establecimiento de procesos de causalidad en las dimensiones de análisis. Las proposiciones se basan en la sospecha del investigador y en referentes teóricos. Su utilidad radica en que orientan la construcción de los instrumentos de recolección de información empírica sobre el fenómeno a investigar (ver Apéndice A). Las proposiciones son las siguientes: (a) el liderazgo espiritual es una práctica organizacional que se fundamenta en el grado de espiritualidad y religiosidad del gerente de la organización y (b) el comportamiento ciudadano organizacional es un conjunto de características que se refuerzan por el grado de espiritualidad y religiosidad del gerente de la organización.

#### **Operacionalización de las variables**

Para la operacionalización de las variables se realizó de la siguiente manera:

1. Operacionalización de la variable liderazgo espiritual. Para identificar la presencia de la variable liderazgo espiritual en la IPS Adventista, se procedió a operacionalizar dicha variable. Según el modelo de Fry (2003), el liderazgo espiritual puede ser medido a través de cinco dimensiones: visión, esperanza/fe, amor altruista, vocación y membresía. Para la operacionalización de esta variable se elaboró una matriz en la que se colocaron cada una de las dimensiones del liderazgo espiritual y se le asignaron indicadores empíricos que pudiesen hacer parte de los instrumentos de recolección de información para luego ser identificados en la información recolectada durante el trabajo de campo (ver Tabla 2).

2. Operacionalización de la variable: comportamiento ciudadano organizacional. Para operacionalizar la variable comportamiento ciudadano organizacional se utilizó la definición de Organ (1988) descrita en el marco teórico, en el que el autor la considera como una variable afectiva y que algunas explicaciones a este resultado pueden residir en que las personas con afecto positivo perciben de forma más proactiva lo que les rodea, tienden a sentirse más atraídos por los demás y es más probable que perciban más favorablemente ayudarles en situaciones de necesidad.

La operacionalización de la variable comportamiento ciudadano organizacional implicó la elaboración de una matriz en la que se colocaron las cinco dimensiones: altruismo, virtud cívica, deportividad, cortesía y concientización, como dimensiones de la variable y a cada dimensión se le asignaron indicadores empíricos que pudiesen formar parte de los instrumentos de recolección de información para luego ser identificados en la información recolectada durante el trabajo de campo (ver Tabla 3).

**Tabla 2***Variable liderazgo espiritual (Fry, 2003)*

No.	Dimensión de la Variable Liderazgo espiritual	Indicadores empíricos de las dimensiones de la variable Liderazgo espiritual
1	Esperanza-fe:	Afirma creer que la visión, el objetivo y la misión se cumplirán.
2	Visión	Demuestra conocimiento de la visión. Cómo la visión lleva a los empleados a generar sentido de significación.
3	Amor Altruista	Demuestra un sentido de armonía, felicidad, y aprecio por los demás.
4	Vocación	Expresa sentir que su trabajo tiene un significado social y es reconocido por la organización.
5	Membresía	Participa activamente de las actividades y proyectos promovidos por la organización. Declara tener un alto sentido de pertenencia.

### **Delimitación del estudio**

#### **Universo de observación**

La investigación se llevó a cabo en la Fundación Hospitalaria IPS Universitaria Adventista (IPSUA) ubicada en la ciudad de Medellín, es una institución prestadora de servicios de salud ambulatorios, de baja complejidad. Es una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza privada, constituida por escritura pública el 3 de marzo de 2010, con personalidad jurídica expedida por la Secretaría Seccional de Salud de Antioquia, mediante Resolución 099251 del 8 de julio de 2010 e inscrita como IPS a partir del 1 de marzo de 2011 por esta misma entidad.

**Tabla 3***Variable comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988)*

No	Dimensiones de la variable CCO	Indicadores empíricos de las dimensiones de la variable CCO
1	Altruismo	Ayuda o apoya a otros miembros de la organización en sus tareas
5	Concientización	Manifiesta la voluntad de proteger a la organización, apoyando el logro de los objetivos organizacionales.
3	Deportividad	Tolera de manera positiva requerimientos adicionales en el trabajo.
4	Cortesía	Participa de manera creativa e innovadora en las actividades de la organización.
5	Virtud Cívica	Participa y se involucra con la vida organizacional.

#### Informantes clave

Según Sierra Bravo (1994), las unidades de observación relacionables con los informantes clave pueden ser: individuos, grupos sociales, instituciones u organizaciones y objetos culturales. Los informantes clave proporcionan los datos empíricos que serán contrastados con las proposiciones teóricas, por lo tanto, son estudiadas en función de las dimensiones de análisis que buscan la responder a la problemática de investigación. La población entrevistada se puede visualizar en la Tabla 4.

Para el caso de esta investigación, se seleccionó como unidad de observación a los funcionarios del ápice estratégico y la línea media de la Fundación Hospitalaria IPS Universitaria Adventista (IPSUA). Tal como lo mencionan Alvesson et al. (2008) los funcionarios de esta sede son parte de los grupos de servidores de la IPS Universitaria Adventista debido a que tienen a cargo prestar los servicios asociados a salud.

**Tabla 4**

*Relación de funcionarios entrevistados por cargo*

<b>Cargo</b>
Capellán
Auxiliar de ecografía
Auxiliar de odontología
Contadora pública
Auxiliar administrativa 1
Auxiliar del sistema de seguridad y salud en el trabajo
Médico
Auxiliar administrativa 2
Enfermera
Regente de farmacia

#### Selección de informantes

El universo de observación se determinó según las dimensiones de análisis (liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional). En este caso, dado que el interés de la investigación era conocer el fenómeno de la influencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional en todo el personal, se consideró que los informantes clave era el personal en todos los niveles de la IPS, como aparece referenciado en la tabla de las unidades de observación.

La selección de los informantes clave se realizó por saturación y disposición voluntaria de los actores para acceder a la entrevista. Se entrevistaron dos tipos de funcionarios: (a) tecnólogos y (b) profesionales. Se consideraron, además, las siguientes características demográficas en los entrevistados: antigüedad, perfil profesional y nivel educativo. En total se realizaron 10 entrevistas que incluyeron actores pertenecientes a los grupos mencionados previamente.

La mayoría de los entrevistados tienen una trayectoria laboral extensa dentro de la IPS. Para algunos de ellos, la IPS es la única organización en la que han trabajado. Se considera normal que dentro de su trayectoria laboral los individuos hayan ocupado diversos cargos, en diversos niveles jerárquicos, debido a que la organización lleva más de 20 años funcionando primero como un centro médico y luego como una IPS.

Aunque la IPS posee muchos elementos que operan conforme a la dinámica de un corporativo de salud, se considera que la trayectoria laboral y la experiencia profesional de los funcionarios es importante en su comprensión personal de la organización debido a que han tenido la oportunidad de trabajar desde diferentes cargos y posiciones jerárquicas. Estas particularidades fueron aspectos que se tuvieron en cuenta durante el análisis de la información debido a que forman parte de la experiencia con la que el actor construye su propia interpretación de la realidad y del fenómeno bajo estudio.

La selección de los participantes se hizo según los siguientes criterios:

1. Actividades laborales. Debido a que la pregunta de investigación estaba orientada a analizar la influencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional en la percepción individual de los funcionarios, un criterio de selección de los informantes fue que todos estuvieran involucrados en el desarrollo de actividades administrativas y prestadores de servicio de salud, además que la mayoría profesarán la religión adventista como parte de su perfil laboral. La responsabilidad de combinar dentro de sus funciones actividades administrativas y religiosas permite analizar la manera como se entretajan los significados asociados a cada uno de estos roles y se incorporan a los marcos comunes de significado que orientan su gestión.

2. Cargo. El cargo representa todo lo que la persona hace y desarrolla dentro de la organización, los cargos se definieron en la IPS en una distribución homogénea jerárquica a fin de establecer la posible influencia de las variables liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional. A continuación se mencionan: (a) capellán (b) auxiliar de ecografía, (c) auxiliar de odontología, (d) contadora pública, (e) auxiliar administrativa 1, (f) auxiliar del sistema de seguridad y salud en el trabajo, (g) médico, (h) auxiliar administrativa 2, (i) enfermera y (j) regente de farmacia.

### **Acotación temporal y espacial**

1. Espacialidad. La investigación se realizó en la ciudad de Medellín, territorio geográfico en el que se desarrollan las actividades de la IPS Universitaria Adventista. La mayoría de los funcionarios trabajan en la sede administrativa que está localizada en la Carrera 84 #33A-154, en el barrio Laureles, de la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, en Colombia.

2. Escala. Debido a que la organización bajo indagación evidencia desde la Iglesia Adventista un estilo espiritual y capellanía en su servicio de salud, se eligió esta sede porque las características socioculturales, espirituales y demográficas imponen una dinámica organizacional particularmente desafiante en términos de las dimensiones de análisis de la investigación que se busca desarrollar. Adicionalmente, la IPS es una unidad administrativa manejada de manera particular y se convierte en un caso representativo dentro del número de empresas del sector salud similares en la ciudad.

De este modo, se eligió el grupo de funcionarios que conforma el ápice técnico y profesional como el fragmento de población que reviste particular importancia en el estudio del fenómeno que se está estudiando.

3. Delimitación temporal. Se seleccionó este periodo de tiempo, año 2022, debido a que una investigación en el momento actual permitiría mayores posibilidades de acceso a los datos y a los informantes. De este modo, la información recabada en el trabajo de campo involucró entrevistas con los funcionarios actuales, asistir a las instalaciones actuales para entrevistar a cada informante, durante el periodo de realización del trabajo de campo y la revisión de documentos con información relativa al periodo administrativo vigente. Este es un trabajo de corte transversal (por lo tanto, no es longitudinal o histórico), lo que significa que los datos empíricos recolectados comprenden sólo el periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la investigación.

### **Técnicas de recolección de la información**

Las tres formas más comunes de estudiar cualitativamente los fenómenos sociales son las entrevistas, la observación y la revisión de documentos (Alvesson, et al., 2008). Por lo tanto, estas fueron las técnicas seleccionadas para desarrollar la pregunta de investigación y su validez, por parte de los funcionarios de la IPS. En esta investigación, la entrevista se utilizó como técnica para recolección de información directa, por lo tanto, su aplicación representó la mayor cantidad del tiempo dedicado al trabajo de campo. La observación y la revisión de documentos se utilizaron como técnicas para triangular la información aportada en las entrevistas. A continuación, se desarrolla una descripción teórica de cada una de las técnicas utilizadas.

1. Entrevistas. La entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado mediante descripciones de la forma como interpreta los significados de los fenómenos descritos (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2009). La entrevista revela lo que se dice de lo que se hace, por lo tanto, si se complementa con la observación facilita la

contrastación del discurso oral con las acciones tanto individuales como colectivas. Adicionalmente, la entrevista permite acceder a perspectivas, motivaciones, creencias, pensamientos y actitudes de los entrevistados que no podrían obtenerse mediante estrategias de recolección de información de carácter colectivo como el grupo focal.

A pesar de que las entrevistas han sido seriamente cuestionadas como técnicas eficaces para indagar por las formas como las personas se definen a sí mismas y experimentan mundos subjetivos (Alvesson y Sveningsson, 2003) también son consideradas como técnicas de investigación eficaces al momento de contrastar la manera como las personas construyen sus propios discursos acerca del tema de investigación y los testimonios de los empleados que valida la pregunta de investigación.

En esta investigación, la construcción de las entrevistas implicó la elaboración de un cuestionario semiestructurado de preguntas, que tuvo como referente las preguntas y objetivos de la investigación, las dimensiones de análisis y sus respectivas proposiciones, variables e indicadores empíricos.

Los segmentos de la entrevista se construyeron con base en el modelo de construcción de la identidad organizacional de Gioia et. al. (2010). De acuerdo con este modelo, se diseñó un protocolo de entrevista semiestructurada dividida en tres segmentos: (a) información demográfica, (b) caracterización de la identidad organizacional de la IPS de acuerdo con sus características centrales, distintivas y perdurables y (c) proceso de construcción de la identidad organizacional. El cuestionario de entrevista contó con un total de 10 preguntas y varias subpreguntas (ver Apéndice A).

En las Tablas 2 y 3 se esquematiza cada una de las dimensiones de análisis (liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional), la correlación entre

proposiciones, variables, indicadores empíricos y técnicas de recolección de información.

2. Observación. Al entender la percepción individual como una práctica organizativa situada, Alvesson et al. (2008) proponen complementar las entrevistas con la observación de actividades concretas, ya que como técnica de investigación permite obtener información primaria acerca de los hechos que ocurren en situaciones específicas, en las que revela lo que el investigador desea conocer. La observación aporta información complementaria que supera lo que la gente dice y permite comparar lo que la gente dice y hace (Barley y Kunda, 2001), es decir, permite comparar los hechos verbales (discursos) con los hechos no verbales (acciones).

Alvarez-Gayou Jurgenson (2009) establece dos tipos de observación en la investigación cualitativa: (a) la observación completa o no participante, que se da en casos en que los participantes no ven ni notan al observador y se logra mediante la observación remota a través del registro de los actores en fotografías, grabación sonora y videograbaciones y (b) observación participante, que se da en aquellos casos donde el investigador cumple la función de observador durante periodos cortos, pero no participa activamente de las acciones que está observando.

En este caso se utilizó la observación participante a través de la observación directa de los actores en situaciones laborales tales como la atención de usuarios.

Dicha observación puede desarrollarse como un sistema descriptivo o narrativo (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2009). Los sistemas descriptivos son abiertos y consisten en la elaboración de diarios de campo en los que se registran las actividades como conductas, hechos y acontecimientos o procesos concretos. La observación puede ser

estructurada o no estructurada, normalmente se inicia con una observación abierta, que permitirá establecer categorías y tipos de conductas que se estructuran en mayor medida para servir a observaciones posteriores.

En el caso de los sistemas de observación narrativos, se hace una descripción detallada de los fenómenos y procesos que permitan encontrar patrones de conducta, así como su comprensión. Se trata de recoger, de la manera más minuciosa posible, todo el flujo de una conducta, por lo que el tiempo de observación lo determina la duración del acontecimiento. En este caso, se registra la forma en que ocurren los fenómenos y las conductas de manera natural. Se enfatiza la recolección de la mayor cantidad de información sobre el contexto en el que ocurre la observación y referencias explícitas a las interacciones, rutinas, rituales, ceremonias, elementos temporales y la organización social de los participantes (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2009).

En esta investigación, la técnica de observación se utilizó para alcanzar varios objetivos, en primer lugar, se concertó una visita a la sede administrativa con el objetivo de lograr un mayor conocimiento de la organización bajo estudio mediante la visualización de su infraestructura, mobiliario, ubicación geográfica, actores y el ambiente en general que pudiesen ofrecer a el investigador una visión panorámica de la organización que iba a ser estudiada. Otro de los objetivos de la observación era conocer al personal de la organización e interactuar con ellos, esto serviría para lograr un mayor acercamiento con los funcionarios que serían entrevistados y, de este modo, crear un ambiente de mayor confianza y tranquilidad durante la realización del trabajo de campo. Un tercer objetivo fue la observación de las interacciones sociales entre actores durante sus actividades laborales.

Para esto se asistió personal y presencialmente en las instalaciones y se presentaron reuniones con la gerencia, con el objetivo de identificar conceptos comportamentales que intervienen en la construcción de los marcos comunes de significado que usan los funcionarios para lograr el consenso y la convergencia simbólica entre los funcionarios. Los hallazgos obtenidos durante la observación fueron contrastados con los obtenidos mediante las entrevistas y la revisión de documentos como estrategia para la triangulación de datos.

3. Análisis de documentos. El análisis de documentos comprende la lectura, el análisis de contenido y la interpretación de textos. Creswell (2014) explica que el análisis de textos es una herramienta de recolección muy importante en la investigación social porque le permite al investigador captar el lenguaje particular de la organización, acceder a la información en el momento más conveniente para el investigador y obtener información de forma poco intrusiva con la organización y los individuos.

La construcción de la guía de revisión de documentos implicó la elaboración de un formato que tuvo como referente las preguntas y objetivos de la investigación y las dimensiones de análisis. Debido a que la revisión de documentos era una fuente de información secundaria, el análisis se concentró en aquellos documentos que contenían conceptos comportamentales relacionados con las dimensiones de análisis (lógica económica, organización religiosa e identidad organizacional), y de los que pudiesen ser extraídas interpretaciones, descripciones y/o explicaciones que hacen parte de los marcos comunes de significado que utiliza la organización para alcanzar diversos objetivos.

La guía de revisión de documentos se dividió en tres segmentos: (a) tipo de documento, (b) objetivo del documento y (c) clasificación del documento por dimensión de análisis (ver Apéndice A). La sección I buscaba identificar el tipo de documento: histórico, descriptivo, operativo, proyectivo o evaluativo; la sección II buscaba identificar el objetivo del documento: adoctrinamiento, capacitación, descripción, planificación, evaluación y la sección III buscaba clasificar el documento por dimensión de análisis. Como se mencionó previamente, la guía de revisión de documentos sirvió como técnica de triangulación de la información, debido a que se utilizó para comparar y contrastar la información obtenida durante las entrevistas.

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo comenzó en marzo de 2022 cuando se hizo el primer contacto con la organización hasta el mes de mayo de 2022. El trabajo se desarrolló siguiendo tres etapas:

1. Contacto inicial con la organización. Involucró visitas a las instalaciones, observación y entrevistas exploratorias y revisión documental para precisar la problemática de investigación. En esta etapa se empezó haciendo el primer acercamiento a la organización mediante la solicitud de una reunión con el gerente de la IPS, con el fin de presentar el proyecto de investigación y sus ventajas para la organización. Esta entrevista se llevó a cabo en el mes de marzo de 2022. La propuesta de investigación fue sometida a aprobación durante una reunión consultiva con el gerente de la IPS en la que se aprobó la realización del proyecto y se dio la autorización formal para la realización de las entrevistas y la entrega por parte de la IPS de los documentos solicitados por el investigador.

Esta fase incluyó una revisión de documentos oficiales de la IPS a nivel global y de los documentos de IPS. La revisión documental consistió en el análisis de documentos oficiales de acceso público y restringido tales como documentos oficiales y no oficiales de la IPS que fueron obtenidos a través de medios visuales, impresos, electrónicos y auditivos. Dentro de esta revisión, se tuvo acceso a diversos documentos históricos producidos por la IPS y que han sido publicados en el portal web de la oficina de archivos, estadísticas e investigación de la IPS.

Estos documentos incluyen información de la plataforma estratégica presente en la página web institucional. También se revisaron documentos de la IPS que provenían de fuentes externas a la organización, pero fueron considerados pertinentes para la investigación, ya que permitían contrastar datos. Se revisaron principalmente libros, artículos y videos que tenían como eje central a la IPS. Muchos de estos documentos fueron utilizados en la descripción de la organización en el capítulo cuatro de la investigación.

Debido a que durante el mes se celebran varias actividades con la iglesia constituida en las instalaciones de la IPS, el investigador fue invitado especial es una de las celebraciones religiosas y asistió también en calidad de observador no participante. La celebración religiosa contó con la presencia de personal prestador de servicios de salud en la entidad y se presentó al investigador a todos los asistentes. En esta reunión se pudieron realizar los contactos iniciales con los participantes potenciales en el trabajo de campo y concertar algunas entrevistas. Además, surgió la oportunidad de realizar una entrevista exploratoria con directivas de la organización, la cual brindó mucha claridad acerca de la dinámica organizacional de la IPS.

2. Diseño metodológico. Abarca delimitación del estudio, elección del método y técnica de análisis, elección de las técnicas de recolección de datos y elaboración de instrumentos. Esta etapa se inició con revisión de la literatura asociada a los métodos de investigación que podrían ser útiles en la investigación y la redacción de la primera parte del capítulo metodológico. Con este marco, se analizó en conjunto con el asesor cuál era la estrategia metodológica más adecuada para abordar la problemática de investigación. En primera instancia, se decidió que la investigación debía tener como base el paradigma interpretativo de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo. Posteriormente, se evaluaron los métodos de análisis de la información más útiles para responder a la problemática de investigación. Posteriormente, se decidió que la etnografía organizacional era el método más adecuado para comprender el fenómeno a investigar.

Esta etapa incluyó la elaboración de la primera versión del cuestionario de entrevista. Este cuestionario se elaboró tomando como referentes: (a) la pregunta central, los objetivos de la investigación y la problemática a investigar y (b) el marco teórico de la investigación con las dimensiones de análisis o ejes teóricos de la investigación. Una vez elaborado el cuestionario de investigación, se concertó una reunión con el secretario ejecutivo de la IPS central y se realizó la prueba piloto, de esta prueba se derivaron varios ajustes al cuestionario inicial y se procedió a la construcción del guion de entrevista definitivo que sería utilizado con los demás participantes. A partir de ese momento, se procedió a la concertación de citas con los candidatos a entrevista y el envío del cuestionario para aquellos que lo solicitaron.

Recolección de la información: entrevistas, transcripción  
de entrevistas, observación participante  
y análisis de documentos

1. Entrevistas. La etapa de entrevistas se centró en la recolección de datos que permitieran comprender cómo el grupo conformado por los funcionarios construye sus propias interpretaciones de lo que es la identidad organizacional de la IPS. Se realizaron un total de 10 entrevistas. La modalidad de entrevista utilizada fue la entrevista individual semiestructurada.

El manejo de las entrevistas se hizo mediante concertación directa con los entrevistados. Debido a que el proyecto contaba con la autorización formal del gerente de la IPS, este proceso fue relativamente sencillo, el tipo de entrevista seleccionada, el tiempo dedicado a la duración de la entrevista y la disposición a escuchar las experiencias personales que los entrevistados consideraron relevantes para dar respuesta a ciertas preguntas, facilitó la confianza y permitió que éstos se sintieran más cómodos durante la conversación y pudieran contar sus experiencias y expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas.

Para el desarrollo de los encuentros, se elaboró un procedimiento estándar que consistió en: (a) contextualizar al entrevistado sobre el propósito de la investigación; (b) leer el consentimiento informado de protección y confidencialidad de los datos en el que el investigador se comprometía a mantener el anonimato de los entrevistados y el uso de la información sólo con fines investigativos; (c) solicitar autorización para grabar la entrevista, tomar notas y fotografías del espacio laboral y (d) proponer el envío de la transcripción de la entrevista para que el entrevistado pudiese revisarla y solicitar ajustes, en caso de ser necesario. Una vez que los entrevistados hacían las preguntas y

aclaraciones que consideraban necesarias se procedía al inicio de la entrevista de manera formal.

2. Observación. La observación que se realizó fue de tipo descriptivo. Es decir, se inició con una observación abierta que permitiera identificar categorías que ayudaran a la construcción de una guía de diario de campo. Posteriormente, con la guía de campo definitiva, se registró información que pudiera ofrecer pistas sobre la presencia de formaciones discursivas expresadas en conceptos comportamentales compartidos por el grupo de funcionarios.

La observación permitió obtener una comprensión más profunda de la cultura de la IPS y las prácticas comunicativas de sus funcionarios. Durante la observación de los eventos, se utilizó la guía de observación para tomar notas de campo en las que se describieron las interacciones comunicativas que más les aportaban a las dimensiones de análisis.

3. Revisión de documentos. La revisión de documentos consistió en la lectura de documentos oficiales y material escrito. También se incluyó la revisión de información publicada en las páginas web oficiales de la organización. Los documentos fueron clasificados de acuerdo con su contribución a las dimensiones de análisis.

### **Análisis de la información**

Este apartado de la investigación busca explicar el proceso que se siguió para analizar los datos recogidos con el fin de contrastar la base teórica con los hallazgos empíricos y responder a la problemática, preguntas y objetivos de la investigación.

## Unidad de análisis

Azcona et al. (2013) define la unidad de análisis como “tipo de objeto delimitado por el investigador para ser investigado” (p. 68). Se entiende como tipo de objeto a un concepto que a su vez está conformado por una serie de características o cualidades que permiten describirlo. El término unidad se refiere a un dominio delimitado y diferenciable que tiene propiedades inherentes y que permiten trazar una frontera que individualice o separe una totalidad y la distinga de otras entidades. El término análisis se refiere al hecho de que, al pretender analizar una unidad definida, se supone que ésta es inteligible y para conocerla es necesario aplicar determinados procedimientos.

Una unidad de análisis sólo puede ser formulada cuando ya han sido formulados el tema, la problemática y las preguntas centrales. Para determinar cuál era la unidad de análisis más adecuada para esta investigación, se formuló la pregunta ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

En esta investigación, la unidad de análisis fueron las expresiones de ideas, frases, creencias y narraciones que eran significativas para los miembros del grupo y que tenían relación con las categorías y subcategorías de estudio.

## Técnica de análisis de la información

Este apartado de la investigación busca explicar el proceso que se siguió para analizar los datos recogidos con el fin de contrastar la base teórica con los hallazgos empíricos y responder a la problemática, preguntas y objetivos de la investigación. En este trabajo se siguió la técnica de la etnografía organizacional citada por Hurtado León

y Toro Garrido (2007), no sólo como método de interpretación de los datos sino como técnica de análisis.

El desarrollo de las etapas mencionadas en el método, se describen a continuación:

1. Selección del diseño. El diseño inició con la formulación de la pregunta de investigación la cuál fue: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

¿Cuál es la apreciación del liderazgo espiritual por parte de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

¿Cómo se valoran los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

Para esta investigación se establecieron los siguientes objetivos:

1. Describir las características del liderazgo espiritual de los dirigentes de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022.

2. Identificar el comportamiento ciudadano organizacional en los empleados de la de la Administración en la IPS Universitaria Adventista en Medellín.

La justificación de este trabajo se sustenta en examinar la satisfacción y la lealtad de los empleados de la IPS para analizar cómo el liderazgo espiritual y el comportamiento ciudadano organizacional conducen a tener un buen clima laboral y mejor productividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo.

2. Determinación de las técnicas. En el trabajo de campo se utilizó el cuestionario de entrevista semiestructurada como la principal técnica para identificar los comportamientos que eran referidos por los funcionarios, así como el significado personal que éstos les atribuían a dichos elementos. Las entrevistas fueron complementadas con observaciones realizadas en los sitios de trabajo en las que se podía ver directamente los procesos de comunicación grupal y conceptos comportamentales presentes en el grupo, por último, se revisaron documentos oficiales publicados por la IPS en la página WEB como impresos con el fin de contrastar la información obtenida a través de las otras fuentes.

El uso de estas tres fuentes de datos permitió enriquecer los hallazgos, al permitir que se pudieran identificar los conceptos comportamentales que son comunes en el grupo de funcionarios y servidores, así como los significados que éstos les asignan a dichos elementos. También se pudo establecer cómo se encadenaban dichos conceptos comportamentales tanto a nivel individual durante las entrevistas.

3. Acceso al ámbito de investigación o escenario. El escenario en el que se desarrolló el trabajo de investigación en la IPS Universitaria Adventista se ajusta en correspondencia con el contexto del estudio y estará relacionado con aspectos de la misma cultura en función de las necesidades de las personas que en ella trabaja y de la percepción que tengan del funcionamiento de la organización. Por tanto, los niveles de acceso a las creencias y las percepciones estarán condicionados por cómo los individuos consigan expresar sus sentimientos y motivaciones, que será más o menos explícitas, también en función de la cultura del país. Por otro lado, esta investigación

también demuestra las potencialidades del uso de la etnografía organizacional enfocada como método para tener acceso a todos los niveles de comprensión de la cultura, desde el aspecto visible al más invisible, involucrando personal de todos los niveles de la organización personal auxiliar y de apoyo, como también profesionales con mucha trayectoria y experiencia. Dicho método se puede beneficiar de la inclusión de formas cuantitativas para la comprensión de correlaciones que se establecen entre las variables, siempre que para la investigación se tome en cuenta el control de los aspectos subjetivos dentro de la recogida de información y el procesamiento de esta.

4. Selección de los informantes. En esta fase se generaron reuniones con la gerencia para determinar a los entrevistados buscando de manera objetiva, asegurar una distribución de cargos en distintos niveles de responsabilidad y autoridad, y se establece asistencia a un ceremonia vocacional en un encuentro sabatino adventista para acercar a los entrevistados con el investigador, lo que genera relaciones abiertas de confianza y afinidad con los miembros del grupo que se encargarán de ser los informantes, que sirvió para conseguir descripciones e impresiones sobre su propia realidad y la de los demás.

Algunas estrategias de acercamiento fueron acomodar las rutinas y horarios de trabajo con la disponibilidad de los entrevistados, adoptar una postura humilde y demostrar interés por la manera de opinar y de hacer las actividades propias del cargo, por la información que transmiten.

El investigador se adaptó a los diferentes roles y tuvo la capacidad de cambiarlos cuando las circunstancias lo requerían, para ello eran necesarios los informantes clave,

ya que poseen conocimientos, estatus o habilidades comunicativas especiales y estaban dispuestos a cooperar con la investigación.

5. Recogida de datos y la determinación de la duración de la estancia en el escenario. El investigador recogió los datos de los informantes seleccionados en la IPS Universitaria Adventista durante el año 2022, en función de las teorías asociadas a la relación del liderazgo espiritual y su posible influencia con el comportamiento ciudadano organizacional, como la realidad del objeto de estudio, sin embargo, observa todo y selecciona además aquellos detalles que aún no encajan en ningún esquema, o que indican nuevas relaciones significativas.

El análisis de datos comenzó después de cada episodio de recogida de información, lo que permite revisar los datos y retroceder en caso de que sea necesario, sobre su significado y redireccionar el proceso de búsqueda interpretativa.

Se registraron los datos mediante escritos descriptivos que se complementan con medios auxiliares como grabaciones de audios y documentación sobre la realidad estudiada. Con relación al material registrado se incluye todo lo relacionado con el trabajo del entrevistado, así como registros y documentos aportados por los que participan de la situación estudiada, provocando un banco de datos compuesto por notas de campo, entrevistas, cuestionarios y pruebas, entre otros. De todos los sistemas para la recolección de información destacan las grabaciones en audio de las entrevistas, ya que permiten que el etnógrafo registre tanto sus observaciones como sus propias impresiones y sentimientos. Cuando se conoce suficientemente la realidad objeto de estudio, los datos ya no le aportan más información relevante y va orientando gradualmente todo el esfuerzo hacia el análisis de la misma, planteándose el momento de

retirada del escenario.

6. Procesamiento de la recogida de información. La investigación etnográfica realizada en la IPS Universitaria Adventista como parte del paradigma cualitativo, se caracterizó por analizar los datos recogidos mediante entrevistas que luego pasaron a una etapa de transcripción que permitiera, de manera analítica, concentrarse en aquellos asuntos que permitieran esclarecer la pregunta de investigación. A medida que se van obteniendo los datos, se realizan múltiples análisis que determinan relaciones entre los conceptos generales de los fenómenos observados y es por ese proceso paralelo de observación e interpretación que se puede construir y enriquecer las teorías de referencia para conectar los resultados obtenidos a un cuerpo más grande de conocimiento, interpretarlos y darle sentido.

7. Elaboración del informe. El estudio etnográfico arrojó un informe que contiene la fundamentación teórica y empírica que apoya el trabajo, hay una gran expectativa por parte del gerente de la IPS Universitaria Adventista, en el que quiere verificar cómo el estilo gerencial espiritual que adopta, verdaderamente es reconocido por los funcionarios entrevistados, lo que ha contribuido a la productividad, aún en época de crisis social y económica de la entidad, mediante el establecimiento de un clima organizacional favorable, creando confianza en las capacidades y competencias organizacionales que logra establecer estabilidad y lealtad de los funcionarios.

Otro aspecto importante a considerar en el informe etnográfico es la relevancia social del estudio que responda a la expectativa planteada por el gerente, el informe debe reflejar la utilidad práctica de la investigación a los potenciales usuarios y al alcance de los resultados obtenidos a distintos niveles, teorías que guíen la acción o el

desarrollo de acciones inmediatas para ayudar a resolver problemas concretos.

### **Consideraciones éticas**

Dentro de las consideraciones éticas que se tuvieron en cuenta para la realización de la investigación se encuentran varios aspectos que se considera importante precisar:

En primer lugar, se entregó a la organización una carta de compromiso de la Gerencia de la IPS en el que se comprometía a autorizar la realización de la investigación respetando el uso de los datos sólo con fines académicos. En segundo lugar, se acordó con los funcionarios de la organización estudiada, garantizar la confidencialidad de los resultados de las entrevistas con el fin de asegurar la libre expresión de conceptos y vivencias de cada participante. Por último, se elaboró un consentimiento informado para los funcionarios que accedieron a participar en las entrevistas. En este consentimiento, se solicitó la autorización para la grabación de las entrevistas bajo la responsabilidad de que se mantendría en anonimato el nombre del entrevistado, se enviaría la transcripción de la entrevista para su verificación y autorización definitiva y se utilizaría la información provista sólo con fines de la investigación.

### **Validez de la investigación**

De acuerdo con Aguilar Gavira y Barroso Osuna (2015), la triangulación es una herramienta metodológica utilizada para aportar rigor, profundidad, complejidad y consistencia a los hallazgos de la investigación cualitativa. La triangulación consiste en el uso, por parte del investigador, de varios métodos, fuentes de datos, teorías, investigadores o ambientes para el estudio de un fenómeno, la triangulación de datos puede

ser: (a) temporal: son datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes, (b) espacial: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias y (c) personal: diferente muestra de sujetos.

En la investigación cualitativa, la triangulación de datos consiste en el uso de varias técnicas como, por ejemplo, entrevistas, observación y revisión de documentos, entre otros, para estudiar el mismo fenómeno u objeto de estudio de forma que sea posible la verificación, comparación y contrastación de la información recabada en cada una de las fuentes y las debilidades de cada técnica puedan ser complementadas con las fortalezas de la otra.

En el caso de esta investigación, se verificaron los diferentes tipos de triangulación expuestos en la literatura y se eligió la triangulación de datos por ser la que más se ajustaba a las necesidades del estudio. Los datos utilizados para realizar la triangulación se obtuvieron mediante tres fuentes de datos: (a) la entrevista como fuente principal de información, (b) la observación y (c) la revisión de documentos.

De cada una de las técnicas de recolección de información se construyeron guías (de observación, de revisión documental y entrevista) que fueron sometidas a validación mediante expertos en el tema con el fin de identificar la probabilidad de error en la construcción de éstas. En este caso, la validación de los instrumentos (guías) fue realizada directamente por el director de la tesis. Una vez realizadas las observaciones a la primera versión, se procedió a la construcción de una segunda versión de las guías, las que fueron puestas a prueba mediante la realización de una prueba piloto. Una vez realizadas las correcciones finales, se arribó a las guías de recolección de información definitivas.

Debido a que mediante la triangulación se obtiene una mayor comprensión de la realidad estudiada y se logra arribar a conclusiones más rigurosas y profundas sobre el fenómeno (Aguilar Gavira y Barroso Osuna (2015), se utilizó la observación y la revisión de documentos como fuentes de datos auxiliares que permitieran comparar y contrastar la información obtenida a través de las entrevistas. En el momento en que el investigador notó la repetición de la misma información por parte de los entrevistados, se concluyó que se había llegado a un punto de saturación teórica, que se consideró como un criterio de validez y consistencia de los hallazgos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

El estudio tuvo como objetivo comprender la incidencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022. La investigación fue considerada de tipo cualitativo, caracterizado por la observación participante, mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis de documentos. En este capítulo se explora si el grado de espiritualidad presente en el estilo gerencial y el liderazgo de sus funcionarios es un predictor de un comportamiento ciudadano que orienta el estilo de desempeño hacia la consecución de ambientes laborales productivos en donde el relacionamiento humano dignifique los resultados y el clima laboral adecuado para el logro de los objetivos institucionales.

#### **Descripción de la empresa**

La Fundación Hospitalaria IPS Universitaria Adventista (IPSUA), institución prestadora de servicios de salud ambulatorios, de baja complejidad, es una entidad sin ánimo de lucro, de naturaleza privada, constituida por escritura pública el 3 de marzo de 2010, con personería jurídica expedida por la Secretaría Seccional de Salud de Antioquia, mediante Resolución 099251 del 8 de julio de 2010 e inscrita como IPS a partir

del 1 de marzo de 2011 por esta misma entidad y está adscrita a la Corporación Universitaria Adventista.

### Misión

La misión de la institución es contribuir a restaurar en el ser humano la imagen de su Creador, por medio de la prestación de servicios integrales de salud con énfasis en la promoción de un estilo de vida saludable. La misión se desarrollará a través de un equipo humano con alto compromiso social, profesional y ético, comprometida con la formación del talento humano y el desarrollo de la investigación en salud, apoyados en evidencia científica y en capacidad tecnológica, enfocados en la eficiencia y el mejoramiento continuo, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los usuarios en el marco cristiano de los principios de salud.

### Visión

La visión de la institución es que para el 2025 sea reconocida como la IPS con mejor oportunidad en la atención de consulta externa de primero y segundo nivel, pionera en la región en aplicar un modelo de salud integral intra-extramural y líderes en la calidad de la atención prehospitalaria, traslado asistencial y hospitalización en casa, mostrando nuestra responsabilidad social en cumplimiento de la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

## Valores organizacionales

Para la Fundación Hospitalaria IPS Universitaria Adventista (IPSUA), institución prestadora de servicios de salud ambulatorios, los valores establecidos son: (a) servicio, (b) mayordomía, (c) responsabilidad, (d) simpatía, (e) unidad y trabajo en equipo, (f) calidad y (g) integridad.

## Política de calidad

La IPSUA se compromete con el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos para brindar servicios de salud integrales, seguros, innovadores, oportunos y efectivos, de manera que satisfagan las expectativas y cumplan con los estándares legales establecidos, contribuyendo con el bienestar integral de sus usuarios, la comunidad, los clientes internos y demás interesados; con personal competente y comprometido, tecnología adecuada y uso eficiente de recursos, mediante el establecimiento y permanencia de un sistema integrado de calidad en la gestión; al mismo tiempo lograr solidez financiera, liderazgo y competitividad.

## **Servicios de salud que presta la IPS Universitaria Adventista**

Los servicios de salud que presta la IPS son los siguientes: (a) atención médica, (b) promoción y prevención, (c) salud oral, (d) salud corporal, (e) salud mental, (f) ayudas diagnósticas, (g) medicina general, (h) medicina general/prioritaria, (i) medicina interna, (j) pediatría, (k) ginecología y obstetricia, (l) procedimientos menores y (m) enfermería.

## Resultados y análisis de las entrevistas

Esta investigación pretendió responder la siguiente pregunta: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

Según las proposiciones que sirven como punto de partida en el establecimiento de procesos de causalidad en las dimensiones de análisis, las proposiciones se basan en la sospecha del investigador y en referentes teóricos. Su utilidad radica en que orientan la construcción de los instrumentos de recolección de información empírica sobre el fenómeno a investigar.

### Dimensiones analizadas

En la Tabla 5 se muestran las dimensiones analizadas por ejes temáticos según los referentes investigados (Fry, 2003; Organ, 1988).

**Tabla 5**

*Dimensiones*

Liderazgo espiritual	Comportamiento organizacional	de	ciudadanía
Visión organizacional	Altruismo		
Amor altruista	Concientización		
Esperanza/fe	Deportividad		
Vocación/llamado	Cortesía		
Membresía	Virtud Cívica		

A continuación, se analizan las diferentes categorías y sub-categorías propuestas por algunos investigadores (Fry, 2003; Organ, 1988).

## Categoría liderazgo espiritual

### **Subcategoría visión**

En esta subcategoría se le preguntó a los empleados de la IPS Universitaria Adventista si conocían la visión (LE) y si se sentían identificados con ella. Según lo dispuesto por la teoría de los referentes, se logró establecer el propósito en las siguientes respuestas.

Se percibió que existe un sueño de convertir la IPS en un hospital o tener servicios de atención prehospitalaria y hospitalaria en varios entrevistados.

Así mismo, se identifica cómo la visión, desde las teorías del liderazgo espiritual, influye en la construcción de significado y articula la visión con el altruismo presente en el comportamiento ciudadano organizacional.

Las respuestas más asociadas al tema espiritual de trascendencia del ser humano en la tierra, se encuentran en el médico, la contadora pública y la enfermera, que declaran que todo el trabajo de la IPS se hace bajo la mirada puesta en la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, que hace parte de glorificar el nombre de Dios, permitiendo que el Espíritu Santo influya en cada una de esas personas para que tengan un encuentro personal y así capacitarlos para llevar las buenas nuevas de salvación.

Así mismo, establecieron que alcancen a cubrir las misiones que se tienen como adventistas, que es ayudar a las personas no importando el lugar donde estén. En el sentido de significado de vida que brinda la visión se puede referir que la finalidad de todos los empleados es que, a través de los medios de salud, puedan conocer acerca de Jesús y conocer las creencias que el Señor va a venir y se debe estar preparado

para ello y ser discípulos de Dios, llevando siempre ese mensaje y se compartirá con las personas a las que se prestan los servicios de salud y entre los compañeros de trabajo. La divulgación se hará de manera piramidal y en buenos términos, cada uno capacita a uno, ese capacite a dos y se vaya extendiendo el mensaje a las personas para que se vayan preparando y a la larga todos puedan conocer que Jesús va a volver por segunda vez y que las personas que llegan a la IPS estarán preparadas para cuando el Señor venga.

En las demás entrevistas se expresa el deseo de tener una institución prestadora de salud que sea solvente, rentable y económicamente viable, que permita asegurar estabilidad laboral y que tenga un público satisfecho que haga preferir a la IPS por los servicios de salud y el apoyo espiritual que se brinda como complemento a la atención recibida por parte de los usuarios en salud. La mayoría declara que la misión se podrá realizar por la voluntad de Dios.

### **Subcategoría esperanza-fe**

En esta subcategoría se pregunta si las personas tienen confianza en que la visión se va a cumplir. La mayoría declara que la visión se podrá realizar por la voluntad de Dios. Hay posiciones realistas, en cuanto a que se está a menos de tres años para cumplirla, y la misma aspira a una gran apuesta que demanda inversión e infraestructura.

Los auxiliares administrativas, la auxiliar de odontología y la contadora pública reconocen que están enfocados en buscar un contrato para mantenerse como IPS y poder cumplir la visión, se piensa que se puede lograr, no solamente porque está allí

especificada sino porque en la iglesia se habla de milagros, entonces se hace todo el esfuerzo humano, trabajando y pensando que se puede lograr.

Algunas respuestas fueron más pragmáticas y declaran que se está haciendo lo más que se puede y si por lo menos no se alcanza la totalidad de lo que se ha propuesto, si se ha avanzado, la idea es llegar a cumplir la visión, pero, si por algún motivo no se cumple, llegar lo más cerca que se pueda.

Así mismo, se valora la evolución concreta en los servicios que se prestan y en la ampliación del portafolio de ofertas en salud para los usuarios, por lo que se puede considerar que en estos momentos la visión se queda corta, es decir, lo que está expresado en la visión fue de alguien que la escribió hace 20 años, pero la IPS ha escalado más de lo que está plasmado ahí en esa visión, porque ya la entidad no es de primer nivel, aquí ya se presta un servicio de segundo nivel, se da un servicio de especialistas, servicio de laboratorio de segundo nivel, psicología, entre otros servicios, la visión habla de una atención intra y extra mural y aquí se está llevando a cabo, inclusive, cuando se piden servicios a domicilio; por ejemplo, consultas especiales.

Además, se presta un servicio a una EPS como SURA, la cual ya está calificada, y sí eso es así, con visto bueno de la organización, es porque la IPS ha logrado y ha superado las expectativas de esa visión.

Con relación a la creación de una clínica, se menciona que con el Plan de Ordenamiento Territorial de este municipio, a la Corporación Universitaria la van a dividir, y va a pasar una carretera en medio y por esa situación va a haber una indemnización, ya los nuevos proyectos de la nueva Corporación de Educación Superior, como lo expresa el médico, incluye la construcción de la clínica, porque para crear un clínica, se

visiona y se sueña pero para eso se necesitan recursos y dinero, entonces se cree que ya el gobierno concertó con la Corporación Universitaria Adventista-UNAC y ya hay planos de las edificaciones y estructuras que se piensan ejecutar, ya es un sueño que se está acariciando realmente, entonces eso quiere decir que sí se está avanzando.

La IPS ha tenido reconocimiento de calidad en la atención. El gerente ha compartido información en la que se expresa que las personas asociadas al convenio con SURA han manifestado su satisfacción por los servicios prestados. Ellos han evaluado la atención y ha sido positiva.

Con relación a respuestas espirituales sobre esta pregunta, se transcribe los siguientes apartes:

E01: Yo sí creo que Dios puede hacer muchas cosas, desde que yo estoy aquí, Dios ha hecho muchas cosas en la IPS, cosas que a veces no me imaginaba, sobre todo cuando tuvimos que dejar a un lado a Coomeva, muchos pensábamos que ya iba a desaparecer la IPS, pero Dios siempre ha sido bueno y diciéndonos aquí sigue y nos ha bendecido.

2. E02: Por fe sí, pero sabe algo, los planes de nosotros no son los mismos de Dios, quizás Dios pueda darnos la materialización de visión antes o tendrá grandes cosas para más tiempo, pero confiando con la plena certeza que Dios nos va a contestar, Sí se puede cumplir en el 2025.

3. E07: Se puede lograr, porque, primero porque nosotros somos de esas personas que creemos en que Dios puede hacer todas las cosas en el mismo instante cuando sea su voluntad, pero también nosotros seguimos trabajando en eso, por lo general, siempre tratamos que las personas tengan esa respuesta a su necesidad en

el momento y tratamos de solventarlo y también estamos complementando con los profesionales de la iglesia que se están vinculando también a esta obra, entonces pienso que la respuesta a alcanzar ese objetivo en 2025 se puede dar muy fácilmente.

### **Subcategoría amor altruista**

Esta subcategoría está relacionada con la identificación del verdadero sentimiento de aprecio y la empatía por los demás.

Los entrevistados se consideran un grupo unido como familia y hermanos en la fe y estas respuestas afirman esta posición. Considerando que algunos miembros vienen de otras regiones del país y de Venezuela, han sido muy bien acogidos.

Se recoge algunas expresiones vivenciales, así:

1. E02: sí, para mí esta ya es mi familia, han sido mi familia, yo no tengo a nadie más aquí y es una bendición cada vez que vengo.

2. E03: claro que sí, ante todo con mucho amor, orando por mis hermanos, tanto aquí, mis compañeros de trabajo.

3. E08: somos humanos y vemos a la otra persona como un igual, yo me quiero, pero si yo me quiero, tengo que querer al otro y es un conjunto de muchas cosas, pero somos parte de esta vida, este universo y debemos ayudarnos los unos a los otros.

También se destaca la siguiente posición práctica y valiosa dentro de las percepciones, que ven la IPS como un negocio que tiene que generar rentabilidad y ser eficiente en el manejo de los recursos:

E04: es importante tener una mentalidad financiera, que es de pronto distinta a otras mentalidades acá, es ver también la IPS como un negocio, porque a veces tenemos que pensar en que hay que pagar, nomina, servicios y esto no es obra de caridad

100%, entonces es toda una preocupación que a veces se pueden tomar decisiones aparentemente altruistas, de mucha generosidad, pero también tenemos que pensar que hay un ingreso que necesitamos tener para poder sostenernos.

### **Subcategoría vocación**

Esta subcategoría está relacionada con los propósitos de verificar como el significado social de servicio a los demás se reconoce en la organización, según lo dispuesto por la teoría de Fray, se logra establecer las siguientes respuestas.

Para algunos entrevistados es claro el significado social de su trabajo y el reconocimiento que hace la organización de ello, de hecho, el punto principal de la institución es la capellanía, como un valor agregado de la IPS.

E03: si no hay capellanía y no hay capellán, mejor cerremos, porque esta es la labor principal, o sea, para nosotros el tener un médico, el tener la de laboratorio, odontólogo es la excusa porque lo principal de este lugar es la capellanía.

Todos reconocen un trabajo social en las actividades, se asocia a la parte espiritual, lo que se hace, es para el Señor, para que el reino de Dios sea extendido, ahora se reúnen en las mañanas y siempre se dice que cada uno de los funcionarios tienen ese aporte en el reino y que es muy importante el quehacer de cada uno.

La mayoría de los entrevistados aprecian el devocional que hace el gerente todas las mañanas, en el que siempre menciona y recomienda dar gracias por la linda labor que desempeñan día a día con cada paciente, porque se ve reflejada en lo que hacen y en lo que los pacientes transmiten cuando salen del consultorio, todas las mañanas es así, muy agradecidos y sienten que ven el esfuerzo la dedicación y la entrega que dan en la IPS.

### **Subcategoría membresía**

Esta subcategoría tiene el propósito de identificar si la persona se involucra con la vida organizacional de buena manera, según lo dispuesto por la teoría de los referentes, se logra establecer el propósito en las siguientes respuestas.

En una de las respuestas se ratifica la posición como familia al declarar lo siguiente:

E02: ...aquí como gracias a Dios somos una familia unida y el jefe siempre nos retroalimenta o rinde cuentas de cómo va avanzando la IPS, que nuevos proyectos hay, que nos queda, cómo nos fue, siempre nos está reuniendo, de verdad que, si lo hace e involucra a todos sin excepciones, porque todos aquí hacemos parte de la organización.

Existe un mecanismo de integración tipo comité, en el que participan algunos funcionarios y asocian dicha participación en la organización, con la presencia permanente en los comités, alguna de las respuestas establece esta importancia fueron:

E08: en los comités, en las actividades que hay que hacer, porque como institución hay varias cosas que se hacen y a algunos nos involucran en esos comités, en actividades y siempre que tengamos la oportunidad de hacerlo, lo hacemos.

Otra respuesta afirma lo siguiente:

E06: acá se hacen los devocionales y todos participamos activa o pasivamente. Participo en el comité de convivencia, en el comité paritario, trato de apoyar siempre en las brigadas, no solamente convoca a las capacitaciones, si no que me involucro con ellos estando pendiente de todas las necesidades que tienen en las brigadas y trato de tengan al día el cumplimiento de esa parte de los comités.

## Categoría comportamiento ciudadano organizacional

### **Subcategoría altruismo**

Esta subcategoría está relacionada con el propósito de identificar cómo las personas tienen un comportamiento altruista, con apoyo y servicio a los demás, según lo dispuesto por la teoría de los referentes se logra establecer el propósito en las siguientes respuestas:

E07: por supuesto, claro, sí, se ha hecho, por ejemplo las labores aquí son de lunes a viernes, hay domingos que ha tocado trabajar, incluso, venir a pintar o a ayudar porque se tenía problema con el agua, ya que se metía en el lugar dónde se toman las ecografías, cierto sábado llovió y sabíamos que esto iba a estar inundado y nos tocó venir todos, también cierto día esto se nos inundó, estábamos vestidos de saco, corbata y eso tocó remangarnos y ayudar y no solamente yo, todo el equipo, ahí se vio ese día a los médicos, a todos, porque eso es lo que han enseñado y lo que se ha visto desde la gerencia.

La mayoría de los entrevistados tienen una actitud de servicio y apoyo a los demás y lo declaran por ejemplo así:

E09: claro que sí, con todo respeto no lo considero una carga, porque nosotros estamos aquí para servir, en el caso de Chavelita que es la señora que nos abrió la puerta, ella me pide ayuda y yo estoy dispuesta a ayudarla y a mis demás compañeros de trabajo porque estamos aquí para servir y a mí me gusta mucho la atención, entonces sí lo hago con mis compañeros.

En otro entrevistado se valida también la afirmación así:

1. E05: sí, yo pienso que es algo muy básico, que corresponde, porque si yo puedo hacer algo por un compañero, yo lo voy a hacer, pero al mismo tiempo, cuando se necesita a los compañeros se sabe que ellos van a estar, se percibe así, los compañeros han sido un apoyo muy grande y ha tratado de ayudar también.

2. E10: el apoyo se ve reflejado en otra respuesta así: sí, hay compañeros que piden ayuda acerca de un conocimiento que se tenga y se aporta y ayuda para que ellos puedan cumplir la labor.

### **Subcategoría virtud cívica**

Esta subcategoría está relacionada con los propósitos de establecer la capacidad de participación en las actividades y proyectos de la empresa e identificar el sentido de pertenencia con la organización, respectivamente, según lo dispuesto por la teoría de Fray, se logra establecer las siguientes respuestas.

Hay una disposición total de las personas en participar en las actividades y proyectos programados por la entidad, por ejemplo, una actividad realizada ha sido la donación de alimentos con la gerencia, encabezado por gerencia y capellanía, que siempre han estado de la mano, por ejemplo, son el comité de convivencia laboral, algunos hacen parte, también es bueno que ese rol de capellán esté ahí en dicho comité.

Todos participaron en el mercadeo de los servicios de salud, a cada paciente que llegaba a la institución le daban a conocer el plan de trabajo o lo que les ofrecían como institución y los pacientes que llamaban, todos se integraron para contribuir, para poder sobrellevar la situación y podernos dar a conocer, lo mejor que podían dar a la comunidad, claro que ya la gente conoce los servicios y la atención de la IPS, aunque

hay gente piensa que la entidad no presta determinada clase de servicios y si lo hace, hay que generar más mercadeo.

Me parece significativo este tipo de respuesta:

E04: ... claro que sí, yo tengo que cuidar el lugar donde yo trabajo porque es mi segunda casa, yo ahí me desempeño yo amo lo que hago, estoy pendiente si hace falta algo, si se dañó algo, lo cuido”. Hay un gran sentido de gratitud al declarar que “...yo quiero esta institución mucho, primero porque es parte de la vida de uno y segundo porque a mí la IPS me ha apoyado en muchos aspectos de la vida, como institución, con mis hijos, con mi familia, para mí está es mi casa y la quiero y la defiendo.

### **Subcategoría deportividad**

Ésta subcategoría está relacionada con el propósito de Identificar si la persona tiene la capacidad de superación de los problemas para bien de la empresa, según lo dispuesto por la teoría de los referentes, se logra establecer el propósito en las siguientes respuestas.

Una de las respuestas relata la difícil situación presentada por la IPS así:

E09: hace algunos años teníamos contrato con la EPS Coomeva, siempre había sido intermitente con el pago de los servicios prestados, y pasaron muchos años sin pago, la administración en cabeza del gerente y de la administración de la universidad, han tomado la decisión de cortar con Coomeva y para nosotros eso fue muy duro e incluso hubo lágrimas de parte de muchos de los compañeros y en general de la institución, porque Coomeva era como la mamá nuestra, de ahí era de dónde venían los recursos, se va Coomeva y qué vamos a hacer nosotros, se va a cerrar esto?

Se genera entonces la siguiente estrategia:

E07: entró la labor de capellanía mire que el señor va a obrar y vimos como el gerente asumió la situación de una manera que empezamos a tocar puertas, entonces lo que hicimos fue irnos a nuestras iglesias a decirles a los hermanos de las iglesias aquí en Medellín que ya tenemos un servicio en nuestra institución, que ya Coomeva no está pero están ustedes, entonces empezamos a hacer lo que es mercadeo, y allá estaba el gerente, estaba el capellán, estaban los médicos, todos, nos fuimos con chaquetas, entonces sacamos unos recursos, vamos a hacer unas chaquetas, unas gorras y nos vamos entonces de iglesia en iglesia a hacer mercadeo, entonces de esa manera afrontamos la situación y el equipo estaba contento, que a pesar que se había ido Coomeva, el equipo no, vamos entonces, y eso entre el uno y el otro se fortaleció y vemos que más adelante la crisis se superó y ahora no dependemos de Coomeva. Coomeva está por fuera y la IPS adventista funcionando todavía.

Se logró advertir la posición espiritual con la siguiente respuesta:

E09: ...se nos han presentado dificultades, pero siempre estamos con la mirada puesta en Dios y confiando en él y si nos caemos nos toca levantarnos. Cuando a nosotros nos dijeron que había sido un año bendecido, pero en enero nos dijeron tal día se va ADRA (ADRA trabaja con comunidades, organizaciones y gobiernos para mejorar la calidad de vida de millones de personas en el mundo implementando proyectos en cinco áreas: seguridad alimentaria, desarrollo económico, salud primaria, preparación y respuesta ante desastres y educación básica.), cuando se va ADRA que no se tenía pacientes se empezó a buscarlos, se hicieron llamadas y se empezó a orar a Dios y Dios empezó a responder, en un momento se quiso desistir, pero no, se siguió orando

y permitió que el enemigo no pusiera malos pensamientos para abandonar el trabajo, y como familia se decidió apoyar.

Se ve la compensación del esfuerzo cuando se superan los obstáculos:

Claro, porque ahí comienzan las semanas de oración más fuertes y comienza uno a aclamar más y empieza uno a pensar en qué más puede hacer para que la institución no se acabe, porque aparte de ser el lugar de trabajo, que uno le toma el amor a lo que hace, a los pacientes, a los compañeros, a la institución, uno también se ve beneficiado.

### **Subcategoría cortesía**

Esta subcategoría está relacionada con el propósito de identificar si el empleado se considera una persona respetuosa de los demás, y si este comportamiento es una característica de él como empleado y como persona, según lo dispuesto por la teoría de los referentes, se logra establecer el propósito en las siguientes respuestas.

Una de las respuestas expresa:

E07: si quizá hubiera sabido esa pregunta con anticipación, hubiese traído, yo tengo carpeta en mi casa, donde tengo cartas guardadas, donde está el buzón de mensajes y el buzón de oración, en el buzón de oración tengo más de 14 cartas de personas agradeciendo por el trato, dicen que aquí han recibido a través de la recepcionista, del vigilante que teníamos en la puerta, de las personas que hacen el aseo, del gerente, del capellán, personas lindas, algunas cartas tan preciosas que yo las conservo con una carpeta especialmente para eso.

Algunos afirman que la lealtad es vital para irradiar el trato respetuoso a los demás y debe iniciarse con el apoyo al gerente, se declara lo siguiente:

E04: ...seamos leales porque el gerente actual, ha estado en las buenas y en las malas, yo pienso que la lealtad es algo maravilloso, en esos momentos que la pasamos en grupo, yo decía, vamos a orar, vamos a colocar al jefe en las manos de Dios y que Dios esté obrando en las manos de él, porque hablar mal de él, no, si él ha estado en las buenas y en las malas, yo pienso que la lealtad es algo muy importante.

Se aprecia el respeto por las jerarquías en los cargos al declarar que:

E03: nosotros la mayoría de los que trabajamos aquí somos adventistas, nos conocemos, nosotros siempre respetamos las jerarquías, a pesar de que soy paisana del gerente, seguirá siendo siempre el doctor Díaz y el gerente, le doy su estatus y el respeto que se merece, siempre el trato es con mucho respeto, no involucro una cosa con la otra.

### **Subcategoría concientización**

Esta subcategoría está relacionada con el propósito de identificar si el empleado tiene sentido de pertenencia manifestado como protección, defensa y compromiso con el logro de los objetivos organizacionales, según lo dispuesto por la teoría de los referentes, se logra establecer el propósito en las siguientes respuestas.

Se destaca la defensa que hace de la entidad, y una de las respuestas declara:

...que la defiendo, la cuido, porque estoy pendiente de ella porque aquí es dónde trabajo, esta es mi segunda casa y yo amo lo que yo hago, yo tengo que cuidarla porque ellos han puesto la confianza en mí para yo desempeñar mi labor, entonces yo debo valorar eso, tener sentido de pertenencia por lo que ellos me han dado en sus manos y la confianza.

Así mismo, se destaca la seguridad en continuidad de la entidad no obstante los obstáculos presentados. Y se declara:

E05: ...sí claro, yo siempre la defiendo a todas partes que voy, como hacemos parte de la universidad, cuando la IPS le quita los contratos a los demás de la congregación, dicen que se va a acabar, y la fe está en que esto no se acaba, porque el señor no lo permite porque es una obra del mensaje, la educación está ahí, la salud no se puede acabar, el Señor verá de donde nos saca, nosotros nos comprometemos con la IPS y con la institución también para que siga adelante.

Existe un alto grado de compromiso, y se expresa de la siguiente manera:

E07: se muestra compromiso con la institución, con la iglesia, y yo antes que poner la institución, pongo el compromiso mío con el Señor, porque mi compromiso desde luego es con la institución porque aquí trabajo y aquí pertenezco, y yo no solo trabajo en el tiempo que me toca, es decir, si Mario me llama un domingo en la noche yo vengo, eso quiere decir que hay un compromiso.

El desarrollo de las entrevistas realizadas en la IPS Universitaria Adventista destaca una comunicación asertiva orientada a brindar respuesta al cuestionario estandarizado para todos los participantes, el lenguaje empleado demuestra un adecuado nivel educativo y cultural, con una clara disposición para atender de manera objetiva y responsable cada una de las inquietudes planteadas.

Se percibe un alto sentido de pertenencia con la institución incluso por la manifestación y testimonio de la mayoría de los entrevistados, tras haber pasado una situación crítica económica de la IPS, que advertía la posibilidad de cierre de las actividades comerciales en salud, sin embargo, la persistencia, el liderazgo del actual Gerente,

sumado a algunos sacrificio en aspiraciones económicas de los funcionarios, permitió que algunos empleados incursionaran en temas de mercadeo de los servicios de la IPS haciendo visitas de campo y jornadas de salud externas a las instalaciones de la Entidad, con lo que se logra sobrepasar algunas vicisitudes, y se valora el excelente grupo humano comprometido y leal, características vitales para obtener resultados de sostenibilidad y crecimiento que asegura la estabilidad económica y financiera de la IPS y una mayor confiabilidad en la productividad de su planta de personal actual.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Introducción**

Esta investigación se propuso conocer cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín.

La investigación se llevó a cabo con una muestra de 10 funcionarios de la IPS Universitaria Adventista de Medellín; se partió de la elección de una metodología cualitativa, y de esa manera se utilizó el método etnográfico organizacional, ya que para la investigación mereció ser el más adecuado para indagar por las experiencias, vivencias, creencias y prácticas vinculadas con el quehacer cotidiano de los funcionarios y servidores de la IPS bajo estudio.

En ese sentido, Blackaby y Blackaby (2001) señalan que las organizaciones requieren hitos espirituales transformadores; un punto de apoyo a través del cual puedan establecer contacto con todos sus miembros y con los de otras organizaciones. Así mismo, en liderazgo espiritual, Blackaby y Blackaby (2016) hablan sobre los aspectos clave en la vida de liderazgo como las dificultades, los rasgos del carácter, la influencia y las técnicas para la toma de decisiones, entre otros aspectos y se concentran simultáneamente en la manera en que los líderes descubren y fomentan la visión de Dios para su organización e incentivan a las personas a alinearse con los planes de Dios.

La dinámica de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones ha ido incrementando considerablemente en los últimos tiempos y no sólo de manera individual, sino también relacionada con otras variables. Una de éstas es la cultura, la cual influye directamente en las personas para generar prácticas de conocimiento (Bock et al., 2005).

Lo anterior ha conducido a la comunidad científica a indagar acerca de la influencia de la gestión de conocimiento en el desempeño organizativo y financiero; estudios realizados a lo largo del tiempo han mostrado una fuerte relación entre la gestión de conocimiento y el desempeño organizativo de la firma; en este sentido, Chen et al. (2009) mencionan que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en el desempeño de la organización, específicamente en el desempeño financiero.

### **Discusión**

Esta investigación se propuso conocer cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín.

De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se pudo evidenciar que existe una gran influencia del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional del personal de la IPS universitaria adventista, esto se logra debido a que la gerencia promueve con el ejemplo y la coherencia decisional una visión trascendental en la que se considera que la IPS, más que una organización prestadora de servicios de salud, es una agencia que sirve para promover la fe adventista a través del servicio y la disposición de sus empleados, con el propósito de mantener vivo el propósito misional trascendente de la IPS.

El gerente desarrolla devocionales y propone una gestión enmarcada en el respeto y disposición espiritual, incluyendo de manera coherente en la estructura organizacional el servicio de capellanía que referencia como ventaja competitiva una gran diferencia con IPS de la competencia, que no ofrecen este complemento de acompañamiento espiritual a sus pacientes.

Las respuestas presentadas por los entrevistados en la IPS, más asociadas al tema espiritual de trascendencia del ser humano en la tierra, se encuentra en algunas personas que declaran que todo el trabajo de la IPS se hace bajo la mirada puesta en la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, que hace parte de glorificar el nombre de Dios, permitiendo que el Espíritu Santo influya en cada una de esas personas para que tengan un encuentro personal y así capacitarlos para llevar las buenas nuevas de salvación. Así mismo, establecen que se alcanzan a cubrir las misiones que se tienen en la tierra como adventistas, ayudando a las personas no importando el lugar donde estén.

En el sentido de significado de vida que brinda la visión se puede referir que la finalidad es que, a través de los medios de salud, puedan conocer acerca de Jesús y conocer las creencias, que el Señor va a venir y se debe estar preparado para ello, siendo discípulos de Dios, llevando siempre ese mensaje y compartirlo con las personas con las que se prestan los servicios de salud y entre los compañeros de trabajo. La divulgación se hará de manera piramidal y en buenos términos, es decir, una persona capacita a uno, ese capacita a dos y así sucesivamente se va extendiendo el mensaje a las personas para que se preparen y a la larga todos puedan conocer que

Jesús va a volver por segunda vez y que las personas que llegan a la IPS estarán preparadas para cuando el Señor venga.

Así mismo, se valora la evolución concreta en los servicios que se prestan y en la ampliación del portafolio de ofertas en salud para los usuarios, por lo que se puede considerar que en estos momentos la visión se queda corta, es decir, lo que está expresado en la visión fue de alguien que la escribió hace 20 años, pero la IPS ha escalado más de lo que está plasmado ahí en la visión, porque ya la entidad no es de primer nivel, es decir, ya se presta un servicio de segundo nivel, se da un servicio de especialistas, servicio de laboratorio de segundo nivel, psicología. Entre otros servicios, la visión habla de una atención intra y extra mural y aquí se está llevando a cabo, inclusive, cuando se piden servicios a domicilio, por ejemplo, consultas especiales.

Además, se está prestando en este momento un servicio a una EPS como SURA, la cual ya está calificada, y sí eso es así, es porque la IPS ha logrado y superado las expectativas de la visión.

En las demás entrevistas se expresa el deseo de tener una institución prestadora de salud que sea solvente, rentable y económicamente viable, que permita asegurar estabilidad laboral y que tenga un público satisfecho que haga preferir a la IPS por sus servicios de salud y el apoyo espiritual que se brinda como complemento a la atención recibida por parte de los usuarios en salud. La mayoría declara que la misión se podrá realizar por la voluntad de Dios.

## **Conclusiones**

En esta sección, se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema.

La presente investigación tuvo como finalidad responder la siguiente pregunta: ¿cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín, en el año 2022?

Con la aplicabilidad del modelo de liderazgo espiritual de Fry (2003) y del modelo de comportamiento ciudadano organizacional de Organ (1988), en la realidad laboral de la IPS Universitaria adventista, se valida la pertinencia de los modelos en la vida organizacional en la IPS; por lo tanto, este modelo puede considerarse como una estrategia de operacionalización de la espiritualidad reflejado en el comportamientos ciudadano organizacional en el lugar de trabajo.

Particularmente, se considera que uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la importancia de la religión en la validación de los modelos. Por ejemplo, Fry (2003) es cuidadoso en no vincular su modelo a ningún referente del cual sustraer la espiritualidad, sino que deja a libertad de las organizaciones, la elección de los referentes sobre los cuales basar su propuesta particular de espiritualidad. Sin embargo, al analizar sus escritos es posible evidenciar el reiterado uso de conceptos religiosos y pasajes de la Biblia para explicar sus categorías.

Se percibe un alto sentido de pertenencia con la institución incluso por la manifestación y testimonio de la mayoría de los entrevistados, tras haber pasado una situación crítica económica de la IPS, que advertía la posibilidad de cierre de las actividades comerciales en salud. Sin embargo, la persistencia, el liderazgo del actual gerente, sumado a algunos sacrificios en aspiraciones económicas de los funcionarios, permitió que algunos empleados incursionaran en temas de mercadeo de los servicios de la IPS, haciendo visitas de campo y jornadas de salud externas a las instalaciones de la

entidad, con lo que se logra sobrepasar algunas vicisitudes, y se valora el excelente grupo humano comprometido y leal, características vitales para obtener resultados de estabilidad y crecimiento que asegura la estabilidad económica y financiera de la IPS y una mayor confiabilidad en la productividad de su planta de personal actual.

De esta conexión entre el modelo de Fry (2003) y la espiritualidad, vale la pena resaltar el sentido teológico que subyace a su modelo, es decir, según lo observado en la IPS objeto de estudio, el modelo de liderazgo espiritual logra trasponer al plano organizacional la transformación espiritual que ocurre cuando la persona vive una experiencia espiritual y de servicio vivificante. En este caso, la empresa objeto de estudio es una organización en que sus integrantes tienen una clara vocación de servicio asociado a una alta espiritualidad por pertenecer en su mayoría a la iglesia adventista, por lo tanto, la religión se encuentra directa y significativamente relacionada con la espiritualidad, es decir, las creencias religiosas son la fuente de principios y valores que nutren la vivencia espiritual tanto de las personas como de la IPS, y sobre la cual es posible desarrollar un liderazgo espiritual exitoso.

Osman-Gani et al. (2012) definen la religión como un sistema organizado de creencias, prácticas, rituales y símbolos diseñados para facilitar la cercanía a lo sagrado o trascendente y fomentar la responsabilidad de unos con otros en la vivencia en comunidad. Así mismo, precisan que la espiritualidad es la búsqueda personal de respuestas a las máximas preguntas sobre la vida, el significado y la relación con lo sagrado o trascendente que puede o no surgir de la práctica de rituales religiosos.

En este caso, los hallazgos revelan que en la organización estudiada, los constructos espiritualidad y comportamiento ciudadano organizacional se relacionan debido

a que la Iglesia Adventista del Séptimo Día provee todo el sistema de principios, valores y creencias que direccionan la cultura corporativa de la IPS objeto de estudio y que influencia los canales por los cuales se construye la espiritualidad que le da sentido a la vida personal y profesional de los empleados.

Este condicionamiento de lo espiritual y lo organizacional ha tenido profundas implicaciones en el comportamiento de los individuos en la empresa debido a que los principios religiosos influyen en las acciones, percepciones, decisiones personales y aumentan la moral y la productividad del empleado, elementos que inciden en los resultados institucionales (Connolly y Myers, 2003; Giacalone y Jurkiewicz, 2003; McCarty, 2007; Vasconcelos, 2009).

Este estudio se centró en analizar la interacción entre las tres fases del modelo de liderazgo espiritual, especialmente, se deseó verificar si las fases iniciales del modelo lograban impactar en los resultados organizacionales que, en este caso, se verifica en la prestación de los servicios de salud profesionales y técnicos para atender a los usuarios, que inciden en la satisfacción de los usuarios por el carisma y la actitud de valor agregado, reflejando el comportamiento ciudadano organizacional esperado en sus distintos componentes en el personal.

En términos generales, una de las condiciones favorables para consolidar el liderazgo espiritual y el comportamiento ciudadano organizacional es que la empresa tiene una cultura corporativa que cohesiona los principios y creencias personales de los empleados con los principios, creencias y valores religiosos que representa la empresa. Esta alineación unifica la identidad colectiva e individual que promueve un clima

laboral adecuado para generar acciones orientadas a las dimensiones que se dan en las dos categorías consideradas.

Un aspecto que se encontró como limitante en el desarrollo de las distintas dimensiones de las categorías liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional es que los empleados, luego de experiencias negativas que ponían en riesgo la continuidad de la IPS, adoptan una posición pragmática y la mayoría declara que la misión se podrá realizar por la voluntad de Dios. Hay posiciones realistas en cuanto a que se está a menos de tres años para cumplirla y la misma aspira a una gran apuesta que demanda inversión e infraestructura

Algunos entrevistados reconocen que están enfocados en buscar un contrato para mantenerse como IPS y cumplir la visión, pero se piensa que se puede lograr, no solamente porque está allí especificada sino porque en la iglesia se habla de milagros, entonces se hace todo el esfuerzo humano, trabajando y pensando que se puede lograr.

Algunas respuestas fueron más pragmáticas y declaran que se está haciendo lo más que se puede y si por lo menos no se alcanza la totalidad de lo que se ha propuesto, si se ha avanzado, la idea es llegar a cumplir la visión, pero, si por algún motivo no se cumple, se pretende llegar lo más cerca posible.

Con relación a la creación de una clínica, se menciona que con el Plan de Ordenamiento Territorial de este municipio a la Corporación Universitaria la van a dividir y va a pasar una carretera en medio y por esa situación va a haber una indemnización, ya los nuevos proyectos de la nueva Corporación de Educación Superior, incluye la construcción de la clínica, porque para crear una clínica se visiona y se sueña, pero

para eso se necesitan recursos y dinero, así que se cree que ya el gobierno concertó con la UNAC y ya hay planos de las edificaciones y estructuras que se piensan ejecutar, ya es un sueño que se está acariciando realmente, entonces eso quiere decir que sí se está avanzando.

En la IPS se identificó que la cultura corporativa basada en valores cristianos es una condición favorable para la socialización, la generación de una identidad colectiva y la construcción de confianza entre los empleados. Este logro se debe, tal como lo describen Davenport y Prusak (1998), a la cultura ya que se convierte en un catalizador que promueve un ambiente cuyos valores estimulan a los empleados a compartir, interaccionar, comunicarse, cooperar y demás.

Así, la consistencia entre los valores, las normas y las prácticas ha creado una identidad colectiva que refuerza la interacción entre los trabajadores, fortalece el vínculo con las partes interesadas y establece un referente ético común para la toma de decisiones.

Una de las razones asociadas al fortalecimiento liderazgo espiritual y comportamiento ciudadano organizacional tiene que ver con la estabilidad laboral de los funcionarios vinculados, quienes en una valiosa experiencia van acumulando buenas relaciones, conocimiento y ambientes laborales que fortalecen la productividad obtenido a través de años de experiencia.

Finalmente, podría afirmarse que la influencia del liderazgo espiritualidad y el comportamiento ciudadano organizacional es importante para crear una cultura corporativa adecuada para alinear los intereses individuales y organizacionales. En este sentido, el presente trabajo valida la teoría del liderazgo espiritual de Fry (2003) y el de

comportamiento ciudadano organizacional de Organ (1988), como herramientas conceptuales para la práctica de la espiritualidad en el lugar de trabajo que invitan a tener comportamientos solidarios en mejora del clima laboral y la productividad en la organización objeto de estudio. Las condiciones que permiten el desarrollo de estrategias para la materialización de las categorías parten desde la gerencia y también la actitud de servicio de todo el personal.

### **Recomendaciones**

Para la institución participante

Divulgar los resultados de esta investigación que demuestra como desde un liderazgo espiritual se inspira el resto de los empleados en comportamiento ciudadano organizacional para beneficio de la cultura institucional y grupos de valor a la empresa, generando nuevos modelos de liderazgo basados en la Biblia, tomando en cuenta los comportamientos y la manera de tomar decisiones de los funcionarios actuales.

Para futuras investigaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Desarrollar estudios cualitativos sobre las dos categorías de esta investigación para lograr una mejor comprensión de cómo influye el liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional de los empleados de la IPS Universitaria Adventista de Medellín.
2. Estudiar una muestra mayor.

3. Implementar un análisis de segmentación para empleados religiosos y no religiosos.

4. Agregar muestras de clientes y usuarios de servicios de salud, para llegar a mejores conclusiones.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**

*Preguntas y proposiciones de trabajo por dimensión de análisis*

<b>SECCIÓN I. LIDERAZGO ESPIRITUAL EN LA IPSUA</b>		<b>Propósito de la Pregunta</b>	
<b>1</b>	Visión	¿Conoce la visión de la IPSUA? ¿Qué aspectos recuerda de la visión? Para 2025	Identifica si el empleado conoce la visión (LE) y se siente identificado con ella
		¿Considera usted que la visión del IPSUA le ayuda a generar un sentido de significado en su vida?	Identifica como la visión (LE) influye en la construcción de significado
		¿De qué manera su comportamiento refleja su compromiso con la visión del IPSUA?	Articula la visión (LE) con el altruismo (CCO)
<b>2</b>	Esperanza-fe	¿Cree usted que la visión se va a cumplir?	La persona tiene confianza en que la visión se va a cumplir
<b>3</b>	Amor altruista	¿Demuestra un sentido de armonía, felicidad, y aprecio por los demás?	Identifica el verdadero sentimiento de aprecia a los demás
		¿Cómo demuestra la armonía, la felicidad y el aprecio por los demás?	Identifica el aprecio y la empatía por los demás
<b>4</b>	Vocación	¿Siente que su trabajo tiene un significado social y es reconocido por la organización?	Identifica como el significado social de servicio a los demás se reconoce en la organización.
<b>5</b>	Membresía	¿Participa activamente de las actividades y proyectos promovidos por la organización? Donación de alimentos, comités de convivencia laboral	Establece la capacidad de participación en las actividades y proyectos de la empresa.
		¿Usted percibe un alto sentido de pertenencia con la institución?	Identifica el sentido de pertenencia con la organización.

<b>SECCIÓN II COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL EN LA IPSUA</b>		<b>Propósito de la Pregunta</b>
<b>6</b>	Altruismo	¿Ayuda y apoya frecuentemente a sus compañeros de trabajo, aun si significa un esfuerzo adicional a su carga laboral?
		Identifica como las personas tiene un comportamiento altruista, con apoyo, y servicio a los demás
<b>7</b>	Concientización	¿Se considera usted una persona que defiende y protege los intereses de la organización tiene un alto grado de compromiso con esta?
		Identifica si el empleado tiene sentido de pertenencia manifestado como protección, defensa y compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.
<b>8</b>	Deportividad	¿Considera usted que los problemas que surgen no son obstáculo, sino un reto para mejora?
		Identifica si la persona tiene la capacidad de superación de los problemas para bien de la empresa.
<b>9</b>	Cortesía	Considera que tiene un trato respetuoso hacia el otro que deja en alto la organización, me puede compartir algún ejemplo. Que recuerde.
		Identifica si el empleado se considera una persona respetuosa de los demás como, y si este comportamiento es una característica de él como empleado y como persona.
<b>10</b>	Virtud Cívica	¿Participa y se involucra con la vida organizacional?
		Identifica si la persona se involucra con la vida organizacional de buena manera.

Fuente: elaboración propia

## REFERENCIAS

- Aguilar Gavira, S. y Barroso Osuna, J. M. (2015). *La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa*. Pixel-Bit.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Editorial Paidós.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. y Thomas, R. (2008). Critical identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508407084426>
- Ashmos, D. P. y Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P. y Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: an attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.020>
- Azcona, M., Manzini, F. y Dorati, J. (2013). Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación: aplicación a la investigación en psicología. *IV Congreso Internacional de Investigación*, La Plata, Argentina. [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.12219/ev.12219.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12219/ev.12219.pdf)
- Bachrach, D. G. y Jex, S. M. (2000). Organizational citizenship and mood: an experimental test of perceived job breadth. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 641-663. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02500.x>
- Bailey, J. M. y Sood, J. (1993). The effects of religious affiliation on consumer behavior: a preliminary investigation. *Journal of Managerial Issues*, 5(3), 328-352. <https://www.jstor.org/stable/40603988>

- Barbosa Pinto, L., Vinicius de Paula, A., Batista de Paulo Lobato, C. y Vilas Boas, A. A. (2015). Sentidos do trabalho-um estudo exploratório com trabalhadores do polvilho Em Minas Gerais. *Revista Pretexto*, 16(4), 65-81. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v16i4.2529>
- Barley, S. R. y Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122>
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3a. ed.). Free Press.
- Bateman, T. S. y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bavik, A. (2019). Corporate social responsibility and service-oriented citizenship behavior: a test of dual explanatory paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.014>
- Biberman, J. y Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 130-138. <https://doi.org/10.1108/09534819710160790>
- Biberman, J., Whitty, M. y Robbins, L. (1999), Lessons from oz: balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 243-254. <https://doi.org/10.1108/09534819910274035>
- Bierly, P., Kessler, E. y Christensen, E. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1929. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Blackaby, H. y Blackaby, R. (2001). *Spiritual leadership: moving people on to god's agenda*. Broadman & Holman Publisher.
- Blackaby, H. y Blackaby, R. (2016). *Liderazgo espiritual: ¿cómo movilizar a las personas hacia el propósito de Dios?* Broadman & Holman Publisher.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. y Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Bolino, M. C., Hsiun, H., Havery, J. y LePine, J. A. (2015). Well, I'm tired of trying organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100, 56-74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Brewer, J. D. (2000). *Ethnography*. Open University Press.
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: the sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400. <https://doi.org/10.1177/1350508403010002013>
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291. <https://doi.org/10.1108/09534819910282126>
- Byman, W. (1991). *Zapp! the lightning of empowerment*. Century Business.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: revisioning organization development and leadership-part II. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 110-119. <https://doi.org/10.1108/01437730010318200>
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199. <https://doi.org/10.1108/09534819910273793>
- Cavanagh, G. F. y Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 109-112. <https://doi.org/10.1023/A:1015721029457>
- Cavanagh, K., Dobash, R. E., Dobash, R. P. y Lewis, R. (2001). Remedial work: men's strategic responses to their violence against intimate female partners', *Sociology*, 35(3), 695-714. <https://doi.org/10.1017/S0038038501000359>
- Champoux, J. E. (2000). *Organizational behavior: essential tenets for a new millennium*. South-Western College Publishing.

- Chen, M. Y., Huang, M. J. y Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems With Applications*, 36(4), 8449-8459. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.10.067>
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Connolly, K. M. y Myers, J. E. (2003). Wellness and mattering: the role of holistic factors in job satisfaction. *Journal of Employment Counseling*, 40(4), 152-160. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00866.x>
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement. Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4a. ed.). Sage Publications.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608. <https://doi.org/10.1108/01437731011079646>
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dávila de León, M. C., Finkelstein, M. A. y Castien, J. I. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de Psicología*, 27(2), 498-506. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123111>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The What and why of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Dehler, G. E. y Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 17-26. <https://doi.org/10.1108/02683949410070179>
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J. y Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>

- Delbecq, A. (1999). Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 345–349.  
<https://doi.org/10.1108/09534819910282180>
- Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A. y Penner, L. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Duchon, D. y Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>
- Durán, M. G. y Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.  
<https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Essoo, N. y Dibb, S. (2004). Religious influences on shopping behaviour: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 683-712.  
<https://doi.org/10.1362/0267257041838728>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling wholeself needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.  
<https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From scientific management to its spiritual heart*. Greenwood Publishing Group.
- Fernando, M. (2005). Workplace spirituality: another management fad? In M. Adams and A. Alkhafaji (Eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, 12(2), 1-8. International Academy of Business Disciplines.  
<https://ro.uow.edu.au/commpapers/155/>
- Finkelstein, M. A. y Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4), 383-398.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.4.383>
- Fleischman, P. R. (1994). *The healing spirit: Explorations in religion and psychotherapy*. Chance Press.
- Folger, R. y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.  
<https://doi.org/10.5465/256422>

- Fornaciari, C. y Lund Dean, K. (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 335–351. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005547>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State of the art and future directions for theory, research, and practice. En J. Biberman y L. Tischler (Eds.). *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions*, (pp. 106-124), Palgrave.
- Fry, L., Hannah, S., Noel, M. y Walumbwa, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Galindo, J. (1987). Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 1(3), 151–183. [www.redalyc.org/pdf/316/31610307.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/316/31610307.pdf)
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355–363. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>
- Geertz, C. (1988). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S. y Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Giacalone, R. A. y Jurkiewicz, C. L. (Eds.). (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Me Sharpe.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. y Fry, L. W. (2005). *From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research. Handbook of psychology and religion*. Sage Publications.
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. En J. Biberman and M. Whitty (Eds.), *Work and spirit: a reader of new spiritual paradigms for organizations* (pp.111–131). University of Scranton Press.

- Gioia, D. A., Price, K., Hamilton, A. L. y Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55,1-46. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1>
- Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G. y Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, 64, 191-223. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01206>
- Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K. y Barham, E. J. (1998). *Flexible work arrangements: Managing the work–family boundary*. Wiley.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/2092623>
- Greeley, A. M. (1963). *Religion and career: A study of college graduates*. Sheed and Ward.
- Guba, E. G. (1978). *Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation*. UCLA.
- Hammersley, J. (2013). *Monte Carlo methods*. Springer Science & Business Media.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242. <https://doi.org/10.1108/02683940210423132>
- Hurtado León, I. y Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Editorial CEC.SA.
- Hyman, J. D. y Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation*. Sage Publications.
- Jackson, J. (2000). Some practical implications of mitroff and denton's' spirituality in the workplace' study. *Spirituality Leadership and Management Conference Proceedings, SLAM, Sydney, Australia* (pp. 20-25). SLAM.
- Juncosa, J. E. (2010). *Etnografía y actorías sociales en América Latina*. Abya-Yala.
- Karakas, F. (2009). New paradigms in organization development: Positivity, spirituality, and complexity. *Organization Development Journal*, 27(1), 11–26. <https://ssrn.com/abstract=1743445>

- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kendall, J. (1994). Wellness spirituality in homosexual men with HIV Infection. *Journal of the Association of Nurses in AIDS Care*, 5(4), 28–34. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7948970/>
- Khanna, H. y Srinivas, E. (2000). *Spirituality and leadership development. presented to the roundtable conference on developing leaders, teams, and organizations: Meeting the challenges of global markets and technology*. Management Development Institute.
- Knoblauch, H. (2005). Focused ethnography. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), 1-14. <https://doi.org/10.17169/fqs-6.3.20>
- Konovsky, M. A. y Pugh, S. D. (1994). citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Konz, G. N. P. y Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 200–210. <https://doi.org/10.1108/09534819910273865>
- Korac-Kakabadse, A. y Korac-Kakabadse, N. (1997). Best practice in the Australian Public Service (APS): An examination of discretionary leadership. *Journal of Managerial Psychology* 12(7), 187-193. <https://doi.org/10.1108/02683949710181209>
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. y Kakabadse, A. (2002). Spirituality and Leadership Praxis. *Journal of Managerial Psychology* 17(3), 165–182. <https://doi.org/10.1108/02683940210423079>
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2006). *A leader's legacy*. Jossey-Bass.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A. y Jurkiewicz, C. L. (2003). Point counterpoint: measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 396–405. <https://doi.org/10.1108/09534810310484154>
- Kruger, M. y Hanson, B. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317. <https://doi.org/10.1108/09534819910282144>

- Krishnakumar, S. y Neck, C. P. (2002). The what, why and how of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- Kugelmass, J. (1995). *Telecommuting: a manager's guide to flexible work arrangements*. Lexington.
- León, O. G. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3a. ed.). McGraw-Hill.
- Levin, P. (2003). Studying institutions with organizational ethnography: the case of commodity futures trading. *Conference papers American sociological association* (pp. 1–25). American Sociological Association.
- Lim, B. T. H. y Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.016>
- Lips-Wiersma, M. (2003). Making conscious choices in doing research on workplace spirituality: Utilizing the holistic development model to articulate values, assumptions and dogmas of the knower. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 406–425. <https://doi.org/10.1108/09534810310484163>
- Littlewood, H. F. y Alviter, L. E. (2017). Comportamiento organizacional ciudadano o buen compañero de trabajo: antecedente y consecuencias. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 2(3), 1-17. <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/44>
- Lo, M. C. y Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n1p48>
- Lowney, C. (2003). *Heroic leadership: best practices from a 450-year-old company that changed the world*. Loyola Press.
- Lum, T. Y. y Lightfoot, E. (2005). The effects of volunteering on the physical and mental health of older people. *Research on Aging*, 27(1), 31–55. <https://doi.org/10.1177/0164027504271349>
- Lund Dean, K., Fornaciari, C. y McGee, J. J. (2003). Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy. *Journal of Organizational Change Management* 16(4), 378–395. <https://doi.org/10.1108/09534810310484145>

- Maddock, R. C. y Fulton, R. L. (1998). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Quorum Books.
- Marques, J., Dhiman, S. y King, R. (2007). *Spirituality in the workplace: What it is, why it matters, how to make it work for you*. Personhood Press.
- Martinez Soto, L. (2017). Spiritual leadership and organizational knowledge processes: New relations in the field of knowledge management. *Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2), 26-51. <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol11/iss2/4>
- Matherne, C., Ring, K. y Farmer, S. (2018). Organizational moral identity centrality: Relationships with citizenship behaviors and unethical prosocial behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 711-726. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9519-4>
- Maxwell, T. P. (2003). Integral spirituality, deep science, and ecological awareness. *Zygon*, 38(2), 257–276. <https://doi.org/10.1111/1467-9744.00499>
- McCarty, W. B. (2007). Prayer in the workplace: risks and strategies to manage them. *Business Renaissance Quarterly*, 2(1), 97-105. <https://www.proquest.com/open-view/9211e4a4807beb1d6766dc1431987800/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39705>
- McDaniel, S. W. y Burnett, J. J. (1990). Consumer religiosity and retail store evaluative criteria. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 101-112. <https://doi.org/10.1007/BF02726426>
- Meyer, J. P. y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. y Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. y Condemi, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221–233. <https://doi.org/10.1108/09534819910273928>
- Mirvis, P. H. (2006). Soul Work in Organizations. En A. Hooper (Ed.). *Leadership Perspectives*, (pp. 193–206). Taylor y Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315250601-35>
- Mitroff, I. I. y Denton, E. A. (1999a). *Una auditoría espiritual de América corporativa, una mirada dura en espiritualidad, religión y valores*. Jossey-Bass.

- Mitroff, I. y Denton, E. (1999b). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. Jossey-Bass.
- Muhamad, N. y Mizerski, D. (2013). The effects of following Islam in decisions about taboo products. *Psychology and Marketing*, 30(4), 357-371. <https://doi.org/10.1002/mar.20611>
- Neal, J. y Biberman, J. (2004). Research that matters: Helping organizations integrate spiritual values and practices. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 7-10. <https://doi.org/10.1108/09534810410511260>
- Newland, S. J. (2012). *Organizational citizenship behavior- individual or organizational citizenship behavior- organization: Does the underlying motive matter?* [Tesis de maestría, Western Kentucky University]. <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1159/>
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. Sage Publications.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Public Review of Administration*, 30, 87-109. <https://doi.org/10.1177/027507400220645>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315799254-3/organizational-citizenship-behavior-construct-clean-time-dennis-organ>
- Osman-Gani, A. Hashim, J. y Ismail, J. (2012). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee relations*, 35(4), 360-376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544-567. <https://doi.org/10.1108/01437730810894195>
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: a comprehensive model. *Journal of Business Ethics*, 90, 375-386. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0047-7>
- Pawar, B. S. (2014). Leadership spiritual behaviors toward subordinates: An empirical examination of the effects of a leader's individual spirituality and organizational spirituality. *Journal of Business Ethics*, 122, 439-452. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1772-5>

- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit. En R. A. Giacalone y C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29–45). M. E. Sharp.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/0149206300026003>
- Pollner, M. (1989). Divine relations, social relations, and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(1), 92-104. <https://doi.org/10.2307/2136915>
- Rioux, S. M. y Penner L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Enrique Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Salas, S. (2011). Prognostic factors influencing progression-free survival determined from a series of sporadic desmoid tumors: A wait-and-see policy according to tumor presentation. *Journal Clinical Oncology*, 29(26), 3553-3558. <http://dx.doi.org/10.1200/JCO.2010.33.5489>
- Schein, E. (1996). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1985). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. y Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. Paraninfo.

- Stiles, M. K. (1994). The shining stranger: application of the phenomenological method in the investigation of the nurse–family spiritual relationship. *Cancer Nursing*, 17(1), 18–26. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7514093/>
- Tang, T. y Sarsfield-Baldwin, L. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25-31. <https://eric.ed.gov/?id=ED396117>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Paidós.
- Tepper, B., Lockhart, D. y Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*. 86(4), 789-796. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.789>
- Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273–280. <https://doi.org/10.1108/09534819910282117>
- Turner, J. C. ( 1999). Some current issues in research on social identity and self-categorisation theories. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje (Eds.). *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 6-34). Oxford: Blackwell.
- Vasconcelos, A. F. (2009). Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision*, 47(6), 930-949. <https://doi.org/10.1108/00251740910966668>
- Velasquez-Estrada, L. J., Quintero, H. y Acosta, F. (2020). *Estrategias misionales corporativa para las grandes urbes*. Sello Editorial SedUnac.
- Vera Salas, L. y Gálvez Izquieta, P. C. (2016). Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado. *Revista Empresarial*, 10(4), 44-50. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/viewFile/72/64>
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las Ciencias.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons.
- Wagner-Marsh, F. y Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-302. <https://doi.org/10.1108/09534819910282135>

Weinstein, N. y Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0016984>