

**Estrategias motivacionales basadas en la espiritualidad para el personal de
Transporte y Servicios Montiel, C.A.**

**Motivational strategies based on spirituality for the staff of
Transporte y Servicios Montiel, C.A.**

Johan B. Suárez-Brito*

Correo: jobesubri@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5488-0929>

Katherine Y. Rincón-Camacaro**

Correo: rinconkatheriney@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2138-5355>

Universidad Alonso de Ojeda

DOI: <https://zenodo.org/records/10869334>

Resumen

El propósito del presente estudio de caso fue analizar las estrategias motivacionales basadas en la espiritualidad para el personal de la empresa Transporte y Servicios Montiel, C.A. radicada en el municipio Lagunillas, estado Zulia, Venezuela. Metodológicamente, se trató de un estudio de caso, con un diseño no experimental, de campo y transeccional, en el cual se consultó a ocho informantes pertenecientes al personal de la empresa, mediante un cuestionario de escala Likert, validado por expertos y con una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.97. Se reveló la preeminencia de factores motivacionales internos y externos postulados desde las teorías motivacionales en la gestión de recursos humanos, aun cuando prevalecen los internos sobre los externos. No obstante, se evidenció una baja valoración de la espiritualidad en el trabajo, aunque se reconoce su naturaleza individual asociada a creencias y valores.

Palabras clave: estrategias motivacionales, espiritualidad, Transporte y Servicios Montiel.

*Maestrante en Gestión del Talento Humano (Uniojeda). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Uniojeda). Licenciada en Administración, mención Gerencia Industrial (UNERMB). Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas (IUTC).

**Doctora en Ciencias Sociales, mención Gerencia (Universidad del Zulia). Magíster Scientiarum en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE). Maestrante en Gestión del Mantenimiento Industrial (Uniojeda). Ingeniera en Mantenimiento Mecánico (UNERMB). Profesora e investigadora universitaria (Uniojeda, IACC).



Abstract

The purpose of this case study was to propose motivational strategies based on spirituality for the personnel of the company Transporte y Servicios Montiel, C.A. based in the Lagunillas municipality, Zulia state, Venezuela. Methodologically, it was a case study, with a non-experimental, field and transectional design, in which eight informants belonging to the company's personnel were consulted, using a Likert scale questionnaire, validated by experts and with a reliability Cronbach's alpha of 0.97. The pre-eminence of internal and external motivational factors postulated from motivational theories in human resource management is shown, even when internal ones prevail over external ones. However, a low assessment of spirituality at work was evidenced, although its individual nature associated with beliefs and values is recognized.

Keywords: motivational strategies, spirituality, Transporte y Servicios Montiel.

Introducción

En las últimas décadas, se le ha dado una gran importancia al talento humano dentro de las organizaciones, su evolución ha sido bastante dinámica, algunas veces, apegada a la realidad de cada región donde se encuentre la organización, acoplándose y desarrollándose basados en los requerimientos del capital humano y las tendencias globales. En la actual coyuntura de crisis que vive Venezuela, es todo un reto mantener organizaciones con ambientes armoniosos, lo cual conlleva a colaboradores poco o nada motivados en el desempeño de sus labores repercutiendo en la productividad dentro de la organización sea esta pública o privada.

La motivación organizacional debe estar sujeta a una excelente gestión del talento humano que hoy en día debe ser basada en la visión innovadora de los especialistas en recursos humanos, no solo en sus habilidades para manejar los avances tecnológicos sino en conocer teorías y filosofías modernas que permitan impulsar el bienestar de sus colaboradores. La empresa que no se adapte a las innovaciones sean cuales fueren, es muy probable que no sobreviva en este mundo cambiante, dinámico y exigente.

Para ello, las decisiones sobre el talento humano que toma una organización determinan su éxito. Gestionar ese talento significa conquistar y mantener personas que trabajen con una actitud positiva que sea tan favorable para sí mismas como para la organización a la que pertenecen, en función del logro de los objetivos tanto personales como corporativos.

Frente a las nuevas tendencias, el papel de la gestión del talento humano está transformándose en un modo de ver a los colaboradores como un verdadero capital y no como solo un medio de conseguir sus objetivos, tal como lo sugiere Chiavenato (2009:20), “las personas son los elementos vivos y los

impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos”.

La afirmación anterior, ha dado como resultado cambios en las prestaciones de servicios de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y selección, y una mayor capacitación y desarrollo de los colaboradores. Sin embargo, con esta investigación se quiere ir más allá, tocando el ser, cambiando patrones de creencias y limitaciones implantadas erróneamente que colocan restricciones en el desarrollo de las habilidades y actitudes de los colaboradores impactando de manera negativa a la organización.

En virtud de esto, el presente trabajo considera que la motivación basada en el desarrollo espiritual es una pieza fundamental para el equilibrio emocional de cualquier individuo, ya que se trata de una experiencia mística o interior que el ser humano experimenta constantemente. A través de esta disciplina, la personalidad individual se fortalece y se transforma, mientras crece el control interno, la armonía, la paz y la tranquilidad; y si esta logra tan grandes capacidades en el ser humano es tiempo de enfocarla dentro de la actividad laboral y obtener el mayor beneficio de ella.

Sin embargo, además de dar el aporte que la organización necesita, porque es garantía de viabilidad de algunos aspectos laborales, la espiritualidad no se puede cultivar solo por su utilidad, sino por el convencimiento de que cada individuo va a “ser” y no a “hacer”, por ello Gandhi decía: “yo estoy seguro de que este movimiento (Satyagraha, el que él dirigía) un día históricamente, socialmente y políticamente triunfará, pero atención, nadie debe seguir a este movimiento porque va a triunfar, quien lo sigue por ello, lo pervierte”.

Atendiendo a lo anterior, la importancia del presente trabajo radica, entre otras cosas, en que el análisis de la motivación desde la perspectiva de la espiritualidad puede representar un primer paso para que futuras investigaciones o estudios concreten la posibilidad innovadora de formular un conjunto de estrategias desde esta perspectiva y que, por ende, solucionen el problema de la falta de motivación laboral en los distintos escenarios que se pueden presentar en la empresa y su entorno.

Acercamiento al problema

A las empresas, les toma años y altos recursos financieros, reclutar, capacitar y desarrollar el talento humano necesario para la conformación de equipos de trabajo exitosos, que las coloquen en niveles competitivos en el mercado, para que al cabo de un tiempo no sientan que no son valorados y pierdan el interés dejando su puesto de trabajo, siendo así, es un gran reto el hecho de gestionar el talento humano y, a su vez, mantenerlos motivados en la consecución de los objetivos tanto corporativos como personales; y es que el éxito organizacional resulta imposible sin esa excelencia individual requerida.

Actualmente, el entorno socioeconómico de las empresas venezolanas representa un enorme desafío, por cuanto no solo genera cambios en la situación financiera, sino también en el comportamiento y los estados motivacionales y espirituales en todos los niveles del personal. En este caso, la empresa Transporte y Servicios Montiel C.A. (TRANSERMOCA) no escapa a esta realidad, en tanto que, mediante un proceso de observación directa, se ha podido determinar que los procesos de formación y desarrollo del personal no consideran estas particularidades del entorno actual e, incluso, el de cualquier otro.

En la actualidad, en la empresa Transporte y Servicios Montiel, C.A. se lleva a cabo un proceso de reestructuración y rediseño de las formas como tradicionalmente ha llevado a cabo la administración del personal que hace vida dentro de ella, ya que se ha encontrado bajo rendimiento del personal, apatía en la jornada laboral, ausencias en el puesto de trabajo, entre otras evidencias, lo que ha generado retraso de tareas, tedio y confusión en las funciones realizadas y no cumplimiento con los estándares, lo que pudiera estar asociado a la falta de motivación.

En este sentido, es necesario el diseño e implementación de estrategias motivacionales que pueda solventar estas necesidades y alcanzar mejoras sustanciales en el fortalecimiento de la organización, propósito fundamental basado en adecuar el comportamiento del personal a los distintos escenarios que se presenten, con la finalidad de que puedan adaptarse a los cambios que, en determinado momento, demanda el entorno.

Es importante mencionar que el desarrollo de este estudio de caso, está marcado por la situación del país, la cual requiere de un conocimiento de las condiciones o factores que puedan afectar el entorno del trabajador venezolano. En este orden de ideas, este trabajo se propuso constituirse como un antecedente para una nueva filosofía de orientación estratégica basada en la espiritualidad, que permita la óptima capacitación y desarrollo del colaborador desde el lado espiritual, para que este a su vez este

lo retribuya a la organización con comportamientos armónicos, equilibrados, motivados, en consecuencia, productivos.

Así pues, se comprende que implementar estrategias para los puestos de trabajo, permitirá al personal directivo y operativo involucrarse en el logro de una administración efectiva que se perfile hacia la excelencia, con colaboradores y directivos centrados, forjando la integralidad del ser, (siendo este más de contención superior, porque estamos hablando espiritualidad, que es algo que está más allá de la organización), también comprometidos y motivados hacia el mejoramiento continuo, lo cual contribuirá en la satisfacción plena no solo de toda la organización, sino de cada individuo que la integra para luego reflejarlo en la clientela que solicita el servicio de la organización, lo cual ayudará a crear un halo de confianza sobre esta.

Ahora bien, el motivo por el cual se seleccionó la empresa Transporte y Servicios Montiel fue que, en un acercamiento inicial, se logró evidenciar la debilidad planteada anteriormente y resulta prioritario ocuparse de este tema ya que, aunque se ha venido implementando algunas estrategias para motivar al personal, estas todavía podrían ser insuficientes si no se fundamentan en el desarrollo de la espiritualidad en los trabajadores.

Método

El trabajo se tipifica como un estudio de caso, el cual “podríamos definir como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández y Mendoza citado por Hernández *et al*, 2014:64). A su vez, cuenta con las características de ser no experimental y de campo, en atención a los postulados de Arias (2006). Del mismo modo, es transeccional porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, es decir, estos fueron suministrados directamente por el personal que labora en la empresa, en un momento oportuno.

Cabe resaltar que, en el presente estudio, la población está conformada por ocho informantes claves pertenecientes al personal gerencial y operativo de la empresa Transporte y Servicios Montiel, C.A. En torno a esto, Hernández *et al* (2014) señala a la población como la totalidad de involucrados en el fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen características común susceptibles a ser observadas, dando origen a los datos de la investigación (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Informantes claves

Cantidad	Informantes claves
1	Gerente general
1	Gerente de recursos humanos
1	Gerente de contabilidad y finanzas
1	Asistente administrativo
1	Supervisor de operaciones
1	Asistente de recursos humanos
2	Obreros

Elaboración propia (2020)

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de los datos, Arias (2006:67), considera que “la técnica es el procedimiento o forma particular de obtener información; mientras que el instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información”. Para efecto de esta investigación se utilizó como técnica la encuesta y, como instrumento, se aplicó un cuestionario contentivo de treinta y tres reactivos, con escalamiento Likert correspondiente a cinco alternativas de respuesta fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

En cuanto a la validez de contenido del instrumento, la cual, según Hernández et al (2014), es la comprobación de la eficiencia con la que este mide lo deseado, para este estudio el cuestionario se sometió a la validez de contenido mediante el juicio de tres (3) expertos especialistas en el área estudiada, quienes aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con respecto a los ítems, así como, las ambigüedades de las preguntas que pudieran existir. Una vez hechas las pertinentes correcciones, se obtuvo el cuestionario final y se procedió al cálculo de su confiabilidad por medio del Coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando un resultado de 0.97, lo que lo hace altamente confiable.

La herramienta complementaria que permitió la interpretación de los resultados, es su comparación con los diseñados para tales efectos. De este modo, se conoció la tendencia que tuvo cada una de las dimensiones evaluadas en el contexto de las variables objeto del presente estudio. Este instrumento de interpretación se obtuvo atendiendo al valor de cada una de las opciones de respuesta en la escala del instrumento de recolección de datos (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Baremo para la interpretación del promedio

Rango	Intervalo	Categoría
5	4.21 – 5.00	Tendencia altamente favorable
4	3.41 – 4.20	Tendencia favorable
3	2.61 – 3.40	Tendencia moderada
2	1.81 – 2.60	Tendencia desfavorable
1	1.00 – 1.80	Tendencia altamente desfavorable

Elaboración propia (2020)

De la misma manera, se procedió a la construcción de un baremo para categorizar los resultados de la desviación estándar, con el objeto de indicar el grado de dispersión que presentaron las distintas respuestas con relación a la escala de medición utilizada y su respectivo rango. A su vez, está representada por las puntuaciones mayor y menor obtenidas, es decir cuatro (4) y cero (0) respectivamente, lo cual permitió elaborar la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría para su respectivo análisis (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Baremo para la interpretación de la desviación estándar (dispersión)

Rango	Intervalo	Tendencia
5	3.21 – 4.00	Muy alta dispersión. Muy baja confiabilidad de las respuestas
4	2.41 – 3.20	Alta dispersión. Baja confiabilidad de las respuestas
3	1.61 – 2.40	Moderada dispersión. Moderada confiabilidad de las respuestas
2	0.81 – 1.60	Baja dispersión. Alta confiabilidad de las respuestas
1	0.00 – 0.80	Muy baja dispersión. Muy alta confiabilidad de las respuestas

Elaboración propia (2020)

Análisis y discusión de resultados

En la tabla 1, se muestran los resultados obtenidos con respecto a la determinación de la preeminencia de los factores motivacionales en el personal de Transporte y Servicio Montiel, C.A. Fundamentalmente, estos factores son de dos tipos: externos e internos; los primeros, de naturaleza

extrínseca al individuo que actúa, los segundos, relacionados con la dimensión personal de la actuación del empleado en la búsqueda de ciertos objetivos (Morris y Maisto, 2009; Rodríguez y Bonilla, 2010; Werther y Davis, 2008).

Tabla 1. Factores motivacionales

Indicadores	Factores internos		Factores externos			Promedio general de la dimensión	
	No.	15	16	17	18		19
Promedio	4,50	4,25	3,88	3,75	4,88		
Desviación	0,76	0,71	0,99	0,89	0,35		
PROMEDIO DEL INDICADOR	4,38		4,17			4,27	
CATEGORÍA	Altamente favorable		Favorable			Altamente favorable	
DESVIACIÓN DEL INDICADOR	0,73		0,74			0,74	
TENDENCIA	Muy baja dispersión/Alto nivel de confiabilidad		Muy baja dispersión/Alto nivel de confiabilidad			Muy baja dispersión/Alto nivel de confiabilidad	

Elaboración propia (2020)

Como se nota en los resultados, la tendencia de la dimensión *factores motivacionales* es altamente favorable con una muy baja dispersión en las respuestas, lo que implica un muy alto nivel de confiabilidad, esto se debe, evidentemente, a la tendencia altamente favorable y favorable de los indicadores factores internos y factores externos, respectivamente; ambos con una muy baja dispersión y un muy alto nivel de confiabilidad en las respuestas.

Ahora bien, rescatando el hecho de que ambos indicadores tienen un comportamiento positivo, existe una preeminencia de los factores internos por sobre los factores externos, evidenciado por el mayor promedio de aquellos sobre el promedio de estos. Al respecto, resulta conveniente destacar que los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que, cuando un equipo de trabajo conoce con claridad los objetivos y metas, de corto, mediano y largo plazo, existe un mayor compromiso por parte de los integrantes. Igualmente, sus respuestas muestran el mismo comportamiento cuando se les plantea que mientras más inmerso esté un empleado en la forma de cómo es motivado y recompensado, mejor serán los resultados obtenidos en términos del compromiso previsto.

Con relación a los factores externos, los consultados manifiestan estar de acuerdo con cada uno de los planteamientos realizados, esto es: a. Sostienen que una mayor precisión en la descripción del trabajo genera un mayor interés para desempeñarse en el cargo; b. Opinan que la diversificación del trabajo se

traduce en una más amplia gama de oportunidades que implica una mayor funcionalidad para aquellos cargos caracterizados por ser rutinarios y tediosos; y, c. Arguyen que la motivación es esencial para general altos niveles de autoestima en el empleado, el cual tiende a sentirse más valorado.

Considerando estos resultados, se reitera que la más alta valoración de los factores motivacionales por parte de los consultados, se encuentra en la naturaleza personal e intrínseca de la conducta del empleado, aun cuando, tal como se dijo anteriormente, los hallazgos son valorados positivamente y permiten observar una correspondencia con lo expuesto por Morris y Maisto (2009), para quien en la motivación es conjugan factores internos y externos que son necesarios para su fortalecimiento. Igualmente, se confirma lo sostenido por Jiménez (2013), en cuanto al reconocimiento positivo de que el esfuerzo de los colaboradores se traduce siempre en mayor motivación y de mejoras en el desempeño.

En síntesis, los resultados demuestran que el personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A. se encuentra consustanciado con el desempeño de su trabajo debido a la preminencia de factores motivacionales internos, tales como el reconocimiento de los objetivos y metas, los cuales, a su vez, son complementados por la naturaleza extrínseca de otros factores, tales como el compromiso, el diseño claro de los cargos y la diversificación del trabajo.

Tabla 2. Perspectivas de la espiritualidad

Indicadores	Intrínseca				Religiosa				Existencial					Promedio general de la dimensión	
No.	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		33
Promedio	3,88	3,75	3,88	3,63	2,75	2,50	2,75	2,88	3,38	3,50	3,00	3,38	3,63		3,25
Desviación	1,36	1,39	1,46	1,30	1,39	1,31	1,58	1,25	1,51	1,69	1,31	1,30	1,30		1,16
PROMEDIO DEL INDICADOR	3,78				2,72				3,35					3,28	
CATEGORÍA	Favorable				Moderada				Moderada					Moderada	
DESVIACIÓN DEL INDICADOR	1,38				1,38				1,38					1,38	
TENDENCIA	Baja dispersión/Alta confiabilidad				Baja dispersión/Alta confiabilidad				Baja dispersión/Alta confiabilidad					Baja dispersión/Alta confiabilidad	

Elaboración propia (2020)

En otro orden de ideas, en la tabla 2, se presentarán los resultados correspondientes al análisis de las perspectivas de la espiritualidad presentes en el personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A. Básicamente, luego de la revisión teórica correspondiente (González, 2017; Burack, 1999), estas

perspectivas se dividen en: a. Intrínseca, relativa al plano interior y a la consciencia del individuo; b. Religiosa, enmarcada en la creencia en deidades y la defensa de las verdades de la fe y c. Existencial, que se corresponde con la búsqueda del sentido de la existencia y las acciones del empleado en su plano laboral.

A diferencia de las dimensiones anteriores, la dimensión *perspectivas de la espiritualidad* evidencia una tendencia moderada con una baja dispersión y una alta confiabilidad en las respuestas. Esto implica que los consultados manifestaron indecisión en torno a los planteamientos realizados. De hecho, los indicadores que reflejan cada una de las perspectivas obtuvieron una baja valoración, aunque es preciso realizar algunas acotaciones: la perspectiva mejor valorada fue la *intrínseca*, la cual tuvo una tendencia favorable y una alta confiabilidad en las respuestas, mientras que las perspectivas religiosa y existencial obtuvieron una tendencia moderada y una alta confiabilidad en las respuestas; la religiosa es la menos valorada de todas.

Entrando en los detalles de los resultados, respecto a la perspectiva intrínseca, el personal manifiesta estar de acuerdo con el hecho de que la espiritualidad se origina en el interior del individuo y que se asocia a nuestras creencias y valores. De la misma manera, alegan estar de acuerdo con la noción de que la espiritualidad implica una búsqueda de significados en el plano del Yo interno, pudiéndose llevar a cabo por una persona de cualquier religión, así como también sostienen que el individuo, en su poder interior, puede conectarse con su trabajo y con los demás; en las respuestas de los entrevistados hay una alta confiabilidad, dados los bajos niveles de dispersión.

En materia de perspectiva religiosa, los resultados muestran ciertas indecisiones de los entrevistados en torno a los planteamientos realizados. Así pues, al ser consultados sobre la creencia de que la espiritualidad reside en hacer el trabajo con devoción y acerca de que el esfuerzo y los resultados serán provistos por Dios, los entrevistados manifiestan indecisión, traducida en la tendencia moderada en cada una de las respuestas. En cuanto a la devoción en el trabajo duro y la significación de la fe en el desempeño del individuo y de la organización, el personal manifiesta indecisión, lo que se refleja en la tendencia moderada de las repuestas. Respecto a la confiabilidad de las respuestas, los resultados de la dispersión muestran que es alta, lo cual muestra coincidencias en la referida indecisión.

Los resultados inherentes a la perspectiva existencial, demuestran que el personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A., también manifiesta cierta indecisión con relación a la búsqueda de significado existencial del empleado en su ambiente laboral. En este orden de ideas, al plantearse que la carencia de

un propósito puede reducir la productividad y generar frustración en los trabajadores y que la espiritualidad enriquece a los trabajadores, haciéndolos felices y satisfechos mejorando el rendimiento organizacional, los consultados manifiestan indecisión o falta de criterio para confirmar o descartar los planteamientos; en este caso, la confiabilidad de las respuestas es alta, debido al bajo nivel de dispersión.

Como complemento, se les consultó sobre el impacto que tiene una organización espiritualmente activa sobre la confianza de la dirección y los empleados, así como si el fomento de la espiritualidad fortalecería el trabajo del personal y, además, si esta espiritualidad crea un clima de confianza que eleva el compromiso de los trabajadores y aumenta el rendimiento organización y el éxito financiero. En todos y cada uno de estos planteamientos, se evidenció la misma indecisión mostrada en las anteriores respuestas, reflejadas en la tendencia moderada de las respuestas correspondientes, aunque hay que descartar diferencias significativas en las posiciones de los entrevistados, dado los bajos niveles de dispersión.

En virtud de estos resultados, el personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A. no aprovecha la virtud del fomento de la espiritualidad en las organizaciones, tal como lo plantean Jurkiewicz y Giacalone citados por González (2017), para quienes la experimentación de la trascendencia por parte de los empleados con relación a su conexión con los procesos, les permitiría encontrar cuestiones positivas que mejorarían su conducta laboral y la asunción de valores como el altruismo, tolerancia, confianza y compromiso.

Esta distribución de resultados amerita proceder atendiendo a los detalles, es decir, formulando posteriormente estrategia que permitan subsanar y corregir las posibles imperfecciones que atenten contra la motivación y, con ello, contra el fiel desenvolvimiento de la gestión del talento del personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A.

En este sentido, las posibles estrategias que se deriven de estos resultados deberán fortalecer aún más las tendencias de los *factores motivacionales*, mientras que deberán propender a solventar los problemas asociados a la baja valoración de la dimensión *perspectivas de la espiritualidad*, ya que, como ha quedado en evidencia, el personal de la empresa se encuentra altamente motivado y responde favorablemente a su desempeño en razón de esto, pero manifiesta indecisión en cuanto a las implicaciones de la espiritualidad en el trabajo.

Esta situación implica que los beneficios del fomento de la espiritualidad en las organizaciones expuestos por Thompson (2000), no estarían siendo aprovechados al máximo, vale decir: no se estaría

explotando al máximo la intuición y creatividad, se desaprovecharía la posibilidad de estimular la honestidad y la confianza, no se llegaría a la satisfacción personal plena y al compromiso entre colaboradores, así como tampoco, en términos generales, se incrementaría la productividad y el rendimiento de la empresa.

Conclusiones generales: naturaleza de los hallazgos

Los resultados obtenidos de la fase de la aplicación del instrumento, permiten deducir que el personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A, se encuentra ante una situación favorable en materia motivacional, lo cual se ve reflejado en la prevalencia de los factores internos y externos postulados en las distintas teorías motivacionales como generalmente aceptados, aun cuando se evidencia la preeminencia de aquellos sobre estos. No obstante, cuando se trata de la espiritualidad, el personal entra en una indecisión que se manifiesta en la baja valoración asignada a todos los planteamientos realizados.

Ahora bien, esto implica una serie de retos, en tanto que la motivación del personal y la satisfacción de la jerarquía de sus necesidades exige también un grado de compenetración con el Yo interno que permita explotar al máximo la capacidades y destrezas que se poseen como trabajador, lo que, a la larga, coadyuvará a mejorar lo resultado de la organización en todos sus niveles. Necesariamente, el personal debe desarrollar una actitud reflexiva y de ponderación en cuanto a su rol y a sus posibilidades en la organización, sin que esto signifique apartarse del plano real para adoptar una actitud de misticismo.

Tal como se ha mencionado hasta ahora, la espiritualidad está relacionada con ese grado de conciencia y consciencia interna, en el cual el individuo es capaz de valorar sus actos y las posibles implicaciones que tendrían para su desarrollo individual, aprovechando las oportunidades que se presentan en el plano de lo concreto; este trascendental aspecto amerita un búsqueda de significados que van más allá de la religión y de las verdades de la fe, para trascender hacia valores inherentes a la existencia humana.

Así pues, los retos que se plantean para la gestión del talento humano de Transporte y Servicios Montiel, C.A., es lograr que su personal continúe motivado, pero que, además, desde su espiritualidad, sea capaz de ponderar las posibilidades que se le presentarían de aprovechar al máximo este particular estado de satisfacción personal y laboral, y esto requiere formular y emplear estrategias que contribuyan en todo lo atinente al desarrollo de esta consciencia individual. De la misma manera, es importante que

se comprenda que estos son aspectos que escapan de cualquier proceso de cuantificación o cualificación del desempeño, aun cuando, evidentemente, tendrá impacto en las evaluaciones posteriores.

En efecto, se puede afirmar que existe un desbalance entre los estados motivacionales del personal y su espiritualidad, lo cual significa un desaprovechamiento de los aspectos positivos que se derivarían de tener plena consciencia del Yo en la organización: alta valoración de la espiritualidad como catalizador de las relaciones interpersonales, alto aprovechamiento de las capacidades y destrezas y alto rendimiento individual y organizacional.

De esta manera, las estrategias motivacionales desarrolladas en Transporte y Servicios Montiel, C.A., deben trascender el mero interés por el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora de los indicadores cuantitativos y cualitativos de la evaluación del desempeño, para basarse en la espiritualidad como una dimensión relevante en la gestión del personal, específicamente, en la formulación de estrategias motivacionales.

Con ello, se estaría respondiendo al estado actual de esta materia en la empresa objeto de este estudio (ver cuadro 4). Esta matriz es esencial para comprender la realidad problemática que se abordó en el estudio, así como las necesidades de atención de cada una de las áreas analizadas. Tal es así que, en caso de que se requiera formular estrategias más cónsonas con la realidad de la empresa, podrían considerarse cada uno de estos elementos constituidos como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro 4. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F.1. Existencia de elementos motivacionales presentes en los distintos enfoques y teorías. F.2. Alta valoración de elementos motivacionales que trascienden el mero ámbito de las remuneraciones y compensaciones. F.3. Alta valoración por parte del personal de los factores motivacionales internos. F.4. Alta valoración por parte del personal de factores motivacionales externos. F.5. Personal motivado y con alto sentido de compromiso y responsabilidad. F.6. Favorable valoración de la perspectiva intrínseca de la espiritualidad por parte del personal de la empresa	O.1. Consolidación de una cultura organizacional basada en el éxito y la satisfacción del personal. O.2. Constitución de un compromiso organizacional que trasciende el campo de lo monetario O.3. Creación de una conciencia de valoración del compromiso y la responsabilidad en el desempeño de las funciones. O.4. Aprovechamiento de las competencias, destrezas y habilidades del personal partiendo de sus altos niveles de satisfacción y motivación. O.5. Constitución de un perfil de los empleados donde la consciencia del Yo es esencial para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Debilidades	Amenazas
<p>D.1. Escasa valoración por parte del personal de las perspectivas religiosa y existencial de la espiritualidad.</p> <p>D.2. Baja valoración de la noción de devoción en el trabajo impulsada por Dios</p> <p>D.3. Baja valoración de la devoción en el trabajo duro y el significado de la fe en el desempeño del individuo.</p> <p>D.4. Indecisión con relación a búsqueda de significado existencial del empleado con relación a su ambiente laboral.</p> <p>D.5. Baja valoración de la espiritualidad como factor de enriquecimiento, felicidad y satisfacción del trabajador.</p> <p>D.6. Indecisión con relación al fomento de la espiritualidad para fortalecer el trabajo individual y organizaciones en su conjunto.</p> <p>D.7. Baja valoración de la espiritualidad como generadora de confianza y de compromiso.</p> <p>D.8. Desconocimiento del impacto de la espiritualidad en el éxito, la productividad y el rendimiento financiero de la empresa</p>	<p>A.1. Desaprovechamiento de los altos niveles de motivación del personal.</p> <p>A.2. Baja conciencia individual del rol, oportunidades y posibilidades de los integrantes del personal.</p> <p>A.3. Consolidación de una cultura organización basada únicamente en un sistema de recompensas.</p> <p>A.4. Infelicidad e insatisfacción del personal como respuesta a la pérdida de la fe en el trabajo arduo y la devoción.</p> <p>A.5. Pérdida individual de la confianza y del compromiso por parte de los trabajadores.</p> <p>A.6. Fracasos en los planes y objetivos organizacionales, así como disminución de la productividad y del rendimiento financiero.</p>

Elaboración propia (2020)

En síntesis, podrían formularse estrategias que permitan consolidar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y enfrentar las amenazas, con lo que los posibles cursos de acción no estarían circunscritos únicamente a corregir debilidades, sino a ofrecer un plan global que contribuya positivamente con la gestión del talento humano en Transporte y Servicios Montiel C.A.

Síntesis conclusiva

1. En cuanto a la preminencia de los factores motivacionales en el personal:

- Se determinó que existe una muy alta valoración de los factores motivacionales internos y externos a juicio del personal. Sin embargo, existe una preminencia de los factores internos, en tanto que se valoró positivamente la claridad de objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo como catalizador de un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

En este sentido, también existe consenso en cuanto a la idea de que, mientras más se encuentre involucrado un empleado con los planes de motivación y recompensa, los resultados serán mucho mejores.

- Con relación a los factores externos, se concluye que en el personal de la empresa se valora como positivo la precisión en la descripción del trabajo como generador de interés para desempeñarlo. Asimismo, se evidenció un acuerdo en cuanto a que la diversificación del trabajo se traduce en mayores oportunidades para superar la rutina y el tedio que se genera en algunos puestos de trabajo. Y, por último, se observó una tendencia a valorar como favorable la idea de que la motivación es esencial para elevar los niveles de autoestima del personal de la empresa, al sentirse más tomados en cuenta para la realización de cualquier actividad.

- El personal de Transporte y Servicios Montiel, C.A. se encuentra altamente motivado a realizar sus labores debido a la existencia de factores tales como el reconocimiento de los objetivos y metas, que a su vez son complementados por el compromiso, el diseño claro de los cargos y la diversificación del trabajo, esto es, por factores externos o de naturaleza extrínseca.

2. Respecto al análisis de las perspectivas de la espiritualidad presentes en el personal:

- Se concluye que el personal de la empresa asigna una escasa o baja valoración de las perspectivas asociadas a la espiritualidad. Con la excepción de la perspectiva intrínseca, que fue la mejor valorada, la perspectiva religiosa y existencial generaron muchas indecisiones en el personal, lo cual significa un desconocimiento de las posibilidades de la devoción, la fe y las creencias a la hora de enfrentar el desempeño de sus funciones.

En efecto, se notó un gran apego a la idea de que la espiritualidad se origina en el plano interior del individuo sin importar religiones, no obstante, cuando se involucran los factores asociados al plano religioso y existencial, la cuestión cambia drásticamente.

- Los factores como la devoción y la fe en Dios asociadas al desempeño del trabajo, evidenciaron bajas valoraciones, lo cual representa que el personal aparta de su ambiente laboral cualquier sentido religioso o de fe.

- De igual manera, con respecto a la perspectiva existencial de la religiosidad, se concluye que el personal de la empresa Transporte y Servicios Montiel, C.A. no se encuentra consustanciado con las ideas de búsqueda e interiorización del significado de su interacción en el ambiente laboral, así como tampoco comparte la idea de que la espiritualidad y la tenencia de un propósito pueden ser un aliciente para mejorar la productividad, disminuir los niveles de frustración de los empleados, fortalecer el trabajo individual y garantizar el éxito y la rentabilidad de la organización en la cual se desempeñan.

Referencias bibliográficas

Arias, Fidias (2006). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Burack, Elmer (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12, No. 4: Pp. 280-291.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill. México D.F., México.

González, Víctor (2017). *Espiritualidad en el trabajo y felicidad: un cambio en el pensamiento organizacional*. Trabajo de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universitat Jaume I. Valencia, España.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. México, D.F., México.

Jiménez, Aurelio (2013). *Cinco herramientas esenciales para motivar a los trabajadores*. Documento en línea. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/management/cinco-herramientas-esenciales-para-motivar-a-los-trabajadores>. Consulta: 20/06/2019

Morris, Charles y Maisto, Albert (2009). *Psicología*. Editorial Pearson Educación. México D.F. México.

Rodríguez, María y Bonilla, Raquel (2010). *La motivación en el mundo del trabajo*. Documento en línea. Disponible en: http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/motivacion_en_el_mundo_del_trabajo_0.pdf. Consultado: 30/06/2019

Thompson, Michael (2000). *The Congruent Life: Following the Inward Path to Fulfilling Work and Inspired Leadership*. Jossey-Bass Editorial, California, EEUU.

Werther, William y Davis, Keith. (2008). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGrawHill. México D.F., México.