

Como neutralizar los niveles de estrés laboral y motivar al recurso humano

MBA 2010

ALUMNO: FABIANA PAOLA SCHMIDT

TUTOR: MERCEDES PELAEZ GRECO

CIUDAD: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

FECHA ENTREGA: JUNIO 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi novio Ezequiel, ya que durante los dos años de cursada me acompañó, ayudó y me dio las energías y fuerzas que necesité, poniendo como prioridad el logro de este gran objetivo, la finalización del MBA.

A mis padres, hermanas y sobrinos ya que siempre están acompañándome y apoyándome en todo proyecto que elija en mi vida, haciendo que éste sea un camino mucho más fácil.

A los profesores y amigos que les consulté durante estos dos años mis dudas e inquietudes y que estuvieron dándome el sostén que necesitaba.

A Vanessa Welsh, Paula Molinari y a Mercedes Pelaez Greco por estar presentes en la recta final del MBA.

RESUMEN

La importancia de la salud mental, como una alta motivación en los trabajadores es fundamental para el óptimo desempeño de las actividades dentro de las empresas. Estos puntos demandan grandes esfuerzos, tanto económicos, como la realización de eventos y actividades de gran envergadura para lograr estos fines, muchas veces debido a la aparición de signos notables de estrés y/ ó falta de motivación dentro del personal de la empresa.

Por lo tanto, podemos decir que la salud integral de los trabajadores debe ser un propósito a seguir por las empresas en pro de un clima organizacional adecuado para maximizar sus resultados.

Daniel Goleman (2004) en su libro Liderazgo que obtiene resultados. *HBR - Liderazgo Clásicos, Serie Liderazgo*, pág. 29 menciona que “el clima organizacional es responsable de hasta un tercio de los resultados” obtenidos dentro de la empresa.

El presente trabajo analizó la problemática de las empresas a la hora de motivar y reducir el estrés laboral en sus mandos gerenciales.

Mediante una encuesta dirigida a personas en cargos medios y altos con personal a cargo, se ha detectado que no siempre el lugar físico de trabajo genera un clima cordial para la toma de decisiones.

Por otro lado la encuesta arrojó una gran aceptación sobre la idea de una herramienta que combine motivación con un clima óptimo para la resolución de problemas.

Como resultado, el presente documento propone como solución a la combinación mencionada el desarrollo de un spa corporativo. El mismo presenta las ventajas de ser una nueva y eficaz herramienta para el gerenciamiento de los recursos humanos fomentando además, una adecuada y equilibrada vida laboral nivelando los niveles de estrés y generando hábitos, manteniendo una alta motivación y sentimiento de pertenencia dentro de la organización. Pero a su vez hay que tener presente que muestra algunos inconvenientes, tales como ser una estrategia que debe ser elegida bajo un consenso de gerentes, y por otro lado, las sesiones deben ser tomada fuera de la compañía, que si bien este traslado ya está a favor del equilibrio mental de las personas, por otro lado puede ser tomado como un punto en contra por parte de algún miembro decisorio de la empresa.

De todas maneras, se pretende lograr una mirada innovadora para el óptimo gerenciamiento de los recursos humanos, llegando a neutralizar los niveles de estrés laboral y logrando un impacto positivo en la motivación de los colaboradores de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Motivación, Estrés laboral, gerenciamiento de recursos humanos.

INDICE

Introducción.....	6
Parte I: Marco Teórico.....	11
Capítulo I: La Motivación.....	11
Capítulo II: EL Estrés.....	18
Capítulo III: El estrés laboral.....	23
Parte II: Metodología de la investigación.....	28
Capítulo IV: Análisis de resultados.....	31
1. Análisis de resultados de la encuesta.....	31
2. Entrevista desde el punto de vista psicológico.....	39
3. Entrevista desde el punto de vista de RR.HH.....	43
Capítulo V: El spa corporativo.....	48
Conclusiones finales.....	56
Bibliografía.....	57
Glosario.....	60

INTRODUCCIÓN

Si bien, actualmente, cada vez más empresas ponen énfasis en los incentivos, estímulos y premios a sus empleados con el fin de obtener los mejores resultados, aún son muchas las que realmente no saben qué herramientas utilizar o no le dan la importancia que este tema merece, sin llegar a percibir las pérdidas que provoca, por los recursos humanos desaprovechados e incluso, perdidos.

Si bien el área de Recurso Humanos dentro de cada empresa tiene innumerables tareas, uno de los más preocupantes y sobre el que se debe enfatizar periódicamente es el estrés laboral; y otro no menos importante, la motivación del personal.

A pesar de los esfuerzos por motivar y estimular al personal, la mayoría de las corporaciones no logran generar el impacto suficiente en sus empleados como para mantenerlos estimulados, sin llegar, de este modo, a generar mejores resultados, ideas innovadoras, nuevos productos que los lleve a mantener un éxito constante en los mercados de hoy, tan competitivos.

Además de la motivación al personal, otro tema que preocupa y ocupa a las empresas es el estrés laboral, dejando su marca en la eficiencia de los empleados, afectando por ende, en su salud integral.

Una situación generalizada de estrés dentro de una organización, debida a la suma de varios factores producidos por la cultura organizacional que marca tiempos y objetivos sobre exigentes a sus colaboradores puede afectar notablemente en los resultados económicos de la empresa.

El factor clave a la hora de gerenciar recurso humano, son quienes lideran y dirigen los equipos de trabajo. Es por este motivo que un buen liderazgo es la principal herramienta del éxito, tanto para el éxito de los objetivos

perseguidos por las empresas, como el éxito según la percepción individual de cada una de las personas que forman el equipo.

Y este es el foco al que hay que apuntar, ganar al empleado como persona, para poder obtener lo mejor de él, siendo que se encuentra potencialmente motivado, y a su vez, capacitado eficientemente para canalizar todas aquellas posibles “amenazas” contra su salud integral, evitando de esta manera las consecuencias que trae el estrés laboral.

Ganar al empleado como persona, no es materia sencilla. No se logra solamente con recompensas monetarias, sino que también, con el sentido de pertenencia que hace que el trabajador se sienta parte integrante del equipo que toma las decisiones para alcanzar ese éxito tan buscado.

Tanto el tema de la motivación como la neutralización de los niveles de estrés demandan muchas energías sobre cada área de trabajo. Desde la recaudación de información mediante distintas actividades, el dialogo permanente con el personal, la medición sobre las evaluaciones periódicas, etc. son ejemplos claros de las herramientas utilizadas para detectar índices de estos puntos tan vulnerables en los equipos y áreas de trabajo.

Si bien, ambos temas son materia recurrente, no existe en la actualidad herramientas que trabajen ambos temas a la vez.

En el mercado hay muchísimos servicios que apuntan a la resolución de estos temas, pero de forma individual. Sin ir más lejos, las actividades recreativas y al aire libre que se dan en las empresas con el fin de bajar los niveles de estrés laboral; ó la metodología utilizada mediante una política de recompensas para mantener motivados al personal.

Estas soluciones, de uso corriente, quizás no tienen el impacto suficiente en la dotación para generar el clima organizacional buscado y que la persona crezca como profesional.

Por lo tanto, la pregunta a responder a lo largo de esta investigación es:

¿Cómo lograr que la empresa pueda reducir los niveles de estrés laboral y a la vez, mantener motivados al personal?

Siendo el objetivo principal:

- Brindar una novedosa herramienta en materia de motivación y capacitación a las empresas, que permitan mitigar los efectos del estrés laboral a sus empleados.

Para ello nos hemos propuesto como objetivos específicos a los siguientes:

- Desarrollar en los mandos altos y medios de la organización un ambiente de trabajo que colabore a un óptimo gerenciamiento de los recursos humanos.
- Acercar a las empresas una metodología de motivación- recompensa a sus colaboradores.
- Desarrollar una nueva herramienta, distinta a las existentes, en la cual se pueda encontrar solución tanto al estrés laboral como a la motivación de los recursos humanos de las empresas.

Por lo tanto la hipótesis de trabajo consiste en: El concepto de “Spa corporativo” que tiende a generar el impacto buscado, ofreciendo un gran valor agregado para las empresas, ya que apunta a disminuir los niveles de estrés y a capacitar con innovadoras técnicas de coaching gerencial a los mandos altos y medios, para que ejecuten una acertada motivación sobre su personal.

El concepto del spa ya es moneda corriente en los tiempos actuales, pero el spa corporativo que apunta en ambas direcciones, la de disminuir el estrés laboral y la de enseñar a motivar, es sin duda novedoso para las empresas, sobre todo de América Latina.

Esta investigación es descriptiva ya que busca relaciones causales entre el estrés laboral y la motivación con el rendimiento de los individuos, buscando promover una mejor calidad de vida dentro de las corporaciones y su ámbito de trabajo, que hacen a una parte importante en la vida de la mayorías de las personas.

Para validar la hipótesis propuesta, y analizar las variables del objeto de estudio: el trabajador, los instrumentos utilizados fueron: 1) la encuesta anónima. La misma se implementó utilizando una herramienta web de encuestas y distribuyendo la misma a una base de datos sobre un universo de personas con cargos de mandos medios y altos y personal a cargo. 2) la entrevista a la Licenciada en Psicología María Cecilia Bomsembiante y 3) la entrevista al Licenciado en Administración Rodrigo Martín Olaizola, responsable del área de Recursos Humanos de Nación Servicios.

La estructura de la tesis que nos permitió arribar a las conclusiones, es: Capítulo I: La Motivación, Capítulo II: El Estrés, Capítulo III: El estrés laboral, Capítulo IV: Análisis de resultados, Capítulo V: El spa corporativo y Conclusiones finales.

Para el presente estudio se realizó, en principio, la metodología descriptiva conduciendo en la investigación sobre cada uno de los conceptos aquí trabajados, como la motivación y el estrés laboral. Enfatizando en su estudio para promover una mejor calidad de vida dentro de las corporaciones y su ámbito de trabajo, que hacen a una parte importante en la vida de la mayorías de las personas.

Otras de las metodologías aquí utilizadas, es la encuesta anónima y entrevistas a especialistas.

La encuesta se implementó utilizando una herramienta web y distribuyendo la misma a una base de datos sobre un universo de personas con cargos de mandos medios y altos y personal a cargo.

Por último, se desarrolló una serie de sugerencias a modo de conclusión sobre lo estudiado e investigado, aportando de esta manera una solución abarcativa para los temas tratados, el spa corporativo.

PARTE I: MARCO TEORICO

CAPÍTULO I: La Motivación

En este capítulo, se desarrolló uno de los temas principales que se está estudiando, la motivación.

Se buscó dar una definición mencionando las ya dadas por varios escritores que han trabajado puntualmente sobre ella.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.¹

La motivación en una persona, comienza en forma interna, expresada por una sensación. Se muestra como un interés que nace espontánea e internamente en la persona, la cual la lleva a la acción, a la movilización para lograr ese interés legítimo. Se pasa a un estado donde se sienten ganas, de hacer algo o no, por el logro de ese interés.

El punto es que no hay forma de observar las sensaciones, por lo cual no se puede recopilar evidencia, ni experiencia. La motivación es una simple construcción intelectual y personal de cada individuo.

¹ Woolfolk, A.(2006) (en Español). *Psicología Educativa* (Novena edición). Pearson Educación. pp. 669.

Dos personas jamás podrán experimentar el mismo nivel de motivación por un mismo interés, puede darse que se persiga el mismo objetivo, pero el grado de motivación siempre será distinto.

“Un sujeto colocado en la situación del sujeto percipiente², no puede jamás experimentarla” (Narbonne, J. (1965). *Percepción y Comportamiento*. Biblioteca NOVA de Psicología. Noval Cofer, C., & Appley, M. H. *Psicología de la motivación: teoría e investigación*).

Por consiguiente, ninguna persona puede generar el sentimiento de motivación en otra sobre un determinado interés. Sólo se puede aspirar a generar un escenario donde se manifiestan determinadas condiciones para que la persona encuentre interés por el objetivo sobre el que se la quiere motivar. Pero de todas maneras, dependerá exclusivamente de la persona si encuentra motivación o no por ello; ya que esta motivación dependerá en gran medida por la personalidad de la persona, por sus vivencias e historia, sus gustos y preferencias, sus valores y principios, y también por su cultura y religión.

Podemos encontrar varios enfoques de cómo describir la motivación, veamos alguno de ellos:

Desde el punto de vista psicológico, encontramos a la motivación como aquel factor o grupo de factores que mueven a una persona hacia la acción. Es el concepto que se utiliza para explicar el comportamiento, supone un estado de estimulación interna que

² [SIC] Sujeto motivado. Término que designa a la persona que tiene la sensación de la motivación.

resulta de una necesidad³ y que generalmente activa la conducta orientada a satisfacerla⁴. También se la ha definido como el conjunto de “todas las variables que suscitan, sostienen y dirigen la conducta” (Madsen, K. (1967). *Teorías de la Motivación: Un estudio comparativo de las teorías modernas de las Motivación*. Buenos Aires: Editorial Paidós).

Maslow (1943), sigue esta línea de pensamiento, la motivación asociada directamente con las necesidades, pero agrega la división entre necesidades fisiológicas como psicológicas, pero mantiene que el punto de partida normalmente son las necesidades (Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. (R. Keith, Ed.) *Psychological Review*, 50, 370-396).

Puchol (2003), acompaña esta idea, y agrega que esto es porque la conducta humana es básicamente egoísta, lo que no quiere decir que los beneficios sean económicos o materiales, el simple sentimiento de estar haciendo lo que es justo puede ser una recompensa suficiente. Lo ve como una fuerza interna que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades (Puchol, L., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., & Sánchez, G. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Diaz de Santos).

³ [SIC] El término necesidad hace referencia a una deficiencia corporal o que se siente en el ámbito socio psicológico; al organismo le falta algo.

⁴ Roig, D. J., y Sánchez, D. M. (1994). Descubrir la Psicología. En D. J. Roig, & S. J. Viñuales (Ed.), *Aprendizaje - Motivación* (Vol. 2). Barcelona: Ediciones Folio, S.A., página 22.

La idea de que la motivación se basa en las necesidades ocupa la mayoría del espectro de las teorías. Pero existen otras posiciones o perspectivas al respecto, como las siguientes:

Eggert (2000), menciona a la motivación como el proceso que le da coraje a nuestro comportamiento (Eggert, M. A. (2000). *The Motivation Pocketbook*. England: Management Pocketbooks Ltd.).

J.W. Atkinson (1958) apunta a enfocarla hacia el resultado observado manifestando que se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. Donde la motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un yo quiero” (Atkinson, J.W. (1958). *Motives in Fantasy*. En J. W. Atkinson, *Action and Society*. New York: Van Nostrad, pág.602.⁵

Todas estas definiciones de la motivación llevan al siguiente interrogante: ¿Cómo lograr que las empresas alcancen una óptima motivación en sus empleados en sintonía con los objetivos que se quieran implementar? Para lograr este resultado es necesario revisar cuales son los puntos que se deben abarcar y de qué manera realizarlo, ya que va a terminar impactando en los beneficios de la compañía. Es conocido que el clima organizacional es responsable de hasta un tercio de los resultados (Goleman, D. (2004). *Liderazgo que obtiene resultados. HBR - Liderazgo Clásicos, Serie Liderazgo*, pág. 29).

Dependiendo de la visión sobre la motivación de cada uno de los enfoques vistos, las corporaciones deberían transformar los objetivos en necesidades

⁵ Falcón, A. (2009). *Una nueva visión de la Motivación Corporativa a través de la Motivación Personal*. Tesis de Posgrado MBA, UTDT, pág. 5-7.

para sus empleados, ó mostrar estos objetivos como beneficios una vez alcanzados, tales como los son pertenecer a un determinado status, ó grupo de pertenencia para con un equipo destacado o simplemente mostrar a los objetivos como un objeto de deseo, el cual moviliza a la acción para conseguirlo.

Más allá de cuál sea el enfoque que se utilice para motivar a los empleados, lo más importante es descubrir cuáles son los puntos por los cuales las personas están dispuestas a movilizarse y sentir un legítimo sentimiento de acción por los objetivos que la empresa determinara. Esta pregunta pretende llevar a las empresas a descubrir cuáles son los puntos en donde las personas comienzan a despertar un verdadero interés y se sientan motivadas para adoptarlos como propios, llevándolos a la acción para alcanzarlos.

Aquí está el punto que toda empresa debe plantearse para lograr la motivación a su personal. ¿Cuánto conocimiento se posee de los empleados y su motivación? ¿Cuánto se conoce a los empleados como personas que forman un individualismo y también son parte de un grupo ó equipo? Conocer a sus empleados, tanto en forma grupal como individual, sus preferencias, sus personalidades, sus necesidades, sus proyecciones a futuro, hace que se conozca mejor a las personas que forman parte del grupo de trabajo. Una vez alcanzado este conocimiento grupal pero también individual del personal, se puede proceder a generar un plan de acción para la implementación de los objetivos.

Dentro de este plan de acción, que lleva a la motivación, es necesario que existan necesidades de cualquier grado, detectadas dentro del estudio realizado a los empleados, las que los llevarán a la acción en pos de los objetivos acordados entre ambas partes.

Este programa de motivación pueden cubrir distintos tipos de necesidades:

1) primarias ó absolutas, cómo las básicas desde ropa (abrigo), techo, alimentos, etc.,

2) relativas, que están por encima de las primarias ya que estas han sido cubiertas en su totalidad pasando a una segunda instancia, como por ejemplo, una televisión, varios pares de zapatos, etc.

3) y por último, necesidades de placer o de lujo, las que cuando las dos anteriores ya han sido cubiertas llevan al individuo a desear una diferenciación del resto, un determinado estatus social, cultural, etc. identificado por productos ó servicios premium, como por ejemplo las joyas, viajes de placer, formar parte de un grupo elite, etc.

Estas necesidades detectadas en los empleados ó grupos de trabajo generan un impacto positivo en la motivación buscada por la empresa para llevarlos a la acción.

¿De qué manera se puede alcanzar este conocimiento de los empleados?
¿Cómo lograr que los objetivos generen este impacto positivo en la motivación de los empleados? ¿Cómo generar este procedimiento e implementarlo en forma eficiente? ¿Cómo lograr que la motivación sea una constante en los empleados?

Estos interrogantes conllevan a plantear una herramienta cuyo lugar sea fuera del ámbito laboral y que genere un clima sinérgico con el conocimiento personal y grupal de cada uno de los empleados.

Por lo cual, debemos focalizar esta herramienta en la influencia que pueda generar en el rendimiento y el comportamiento laboral, dando a las empresas la clave para comprender y estructurar el ambiente de trabajo

fomentando de esta manera los comportamientos productivos y desalentando los improductivos.

En tanto, se puede decir que generar que el personal esté motivado de manera eficaz implica puntos a favor de las empresas, no solo porque su personal buscará alcanzar sus objetivos y dará lo mejor de sí para lograrlo, sino porque también generará nuevas, modos creativos e innovadores de alcanzarlos generando además de grandes resultados, nuevos valores agregados a la compañía, asegurando de esta manera el éxito, y hasta en algunos casos el ahorro de algunos costos. Todos estos puntos sobre la motivación del personal serán puntos claves a tratar en la novedosa herramienta: el spa corporativo, el cual se desarrollará más adelante.

CAPITULO II: El estrés

El estrés (del inglés *stress*, 'tensión') es un trastorno biopsicosocial. Es un impacto que se genera en una persona en forma integral debido al exceso de estímulos producidos por agentes internos ó externos, respondiendo ante estos todo su organismo.

Es la situación extrema que llega el aparato psíquico, por no terminar de adaptarse a la constante corriente de sobre estimulación recibida, sin poder absorber las tensiones provocadas. Toda esta situación lleva al organismo de la persona a responder como en una situación defensiva ya que registra un malestar.

"Se ha definido el estrés como esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido, como información que el sujeto interpreta, como amenaza de peligro (...) o como imposibilidad de predecir el futuro". (Peiró, J. M., Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España. Editorial UDEMA S. A.)

El estrés puede ser causado por aspectos emocionales, espirituales, sociales e incluso por lo que el individuo detecta como amenazas del entorno, requiriendo por parte de este su capacidad de adaptación y repuesta a los mismos.

Peiró (1992) señala que el estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida, a su supervivencia, a un adecuado rendimiento en sus actividades y a un desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.

Se diferencian dos tipos de estrés:

- **Estrés positivo ó Eustrés:** Se define el eustrés como un estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo (Pose, G. (2005). Estrés En La Evaluación Institucional. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>).

Es decir que, el eustrés es la respuesta que presenta la persona en forma positiva, creativa y afirmativa frente a una situación, resolviendo objetiva y sanamente las dificultades presentadas en los distintos ámbitos de su vida desarrollando sus capacidades y destrezas.

- **Estrés negativo ó Distrés:** Cuando las demandas del medio son excesivas, intensas y/o prolongadas, y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo, se pasa al estado de distrés o mal estrés. (Pose, G. (2005). Estrés En La Evaluación Institucional. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>).

El distrés es entonces, una forma defensiva que toma el organismo para responder a estímulos excesivos y prolongados percibidos por el individuo.

Según Melgosa, el estrés tiene dos componentes básicos:

- Los agentes estresantes ó estresores
- La respuesta al estrés

Los agentes estresantes son las circunstancias del entorno que generan la situación de estrés; y pueden ser individuales, grupales, organizacionales ó incluso, sociales.

La respuesta al estrés es la reacción del individuo ante los agentes estresantes. Esta respuesta puede ser:

- Respuesta adecuada, en forma positiva, ante la situación ó circunstancia estresante
- Respuesta negativa, defensiva ante determinados estímulos generando desadaptación.

Cabe mencionar que no para todos los individuos una misma situación puede llegar a ser estresante, volviéndose esta experiencia como agotadora, exhaustiva, negativa; en tanto esta misma puede ser apenas percibida como alteradora ó apenas registrada como estresante, pasando desapercibida por el sistema nervioso y el organismo de tal individuo. ⁶

Fases del Estrés

El estrés tiene 3 etapas ó fases evolutivas, ilustradas en la figura número 1:

- Fase de alarma
- Fase de resistencia
- Fase de agotamiento

La fase de alarma es una alerta ó aviso sobre la presencia de un agente estresante.

⁶ Melgosa, J. (1999). *Sin Estrés* (1ª. ed.). España: Safeliz, S.L.

Producida la situación de estrés, el individuo puede canalizarla satisfactoriamente (respuesta positiva), eliminando de esta manera los niveles de estrés. Pero en los casos en que el individuo procesa estas situaciones con respuestas negativas, la fase de alarma se prolonga, llegando de esta manera a la fase de resistencia.⁷

Cuando la capacidad de defensa del individuo ha disminuido su respuesta ante los agentes estresantes, significa que se ha ingresado en la fase de agotamiento, presentándose síntomas como el agotamiento en sí mismo, ansiedad, depresión, etc. las cuales pueden presentarse en forma simultánea ó individual.

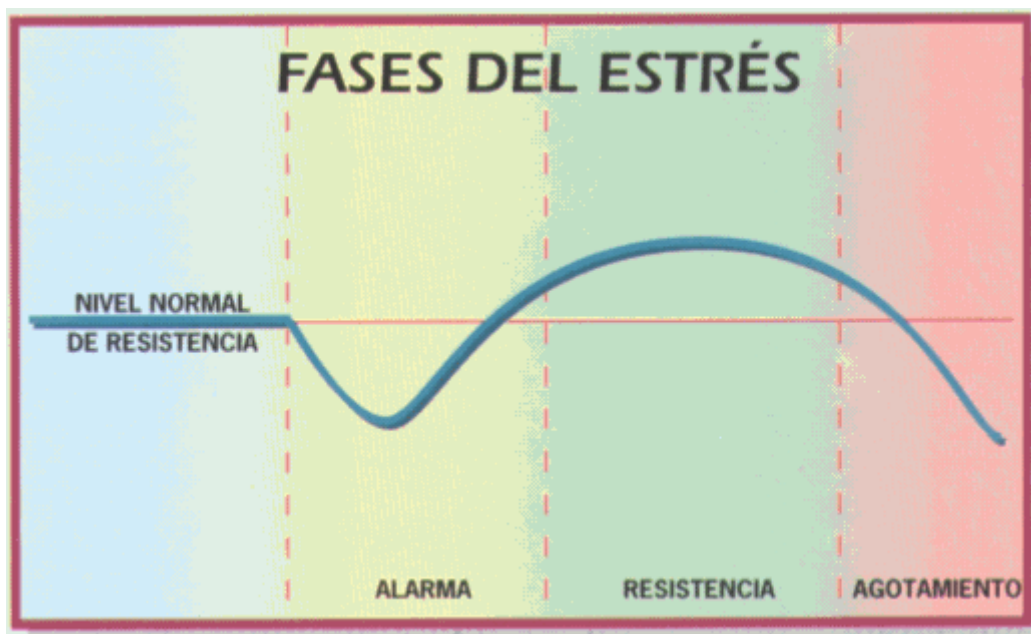


Figura número 1. Fuente: Fases del Estrés (Melgosa, 1999, p. 22)

⁷ Melgosa, J. (1999). *Sin Estrés* (1ª. ed.). España: Safeliz, S.L.

No existe una clasificación oficial de los distintos tipos de estrés, sino que más bien se puede hacer una distinción al estudiar la procedencia que da origen a los signos y síntomas del mismo. Por ejemplo, podemos mencionar el estrés laboral, ya que el origen del mismo proviene del entorno laboral. Otro ejemplo, el estrés escolar, cuando son los niños en edad escolar primaria y hasta secundaria quienes los padecen por sufrir una sobre carga de actividades provenientes o no de la escuela ó colegio, ó por la cantidad de actividades exigidas por sus padres a tan temprana edad.

Este estudio nos lleva a analizar e investigar al estrés laboral, sus causas, consecuencias, la importancia que tiene nivelar los síntomas dentro de las corporaciones y hasta estudiar la búsqueda de una nueva herramienta innovadora para nivelar y evitar este problema tan importante y preocupante en la vida laboral de hoy en día, en el cual se soporta grandes responsabilidades, ritmos muy acelerados y la necesidad de dar respuestas inmediatas.

CAPÍTULO III: El estrés laboral

Cuando el estrés es ocasionado por agentes estresantes provenientes exclusivamente del entorno laboral, podemos hablar de un estrés laboral.

El estrés en el ámbito laboral, es conceptualizado como un desequilibrio entre los fines perseguidos y la capacidad de la persona para ejecutarlos, la última afectada por los agentes estresantes del entorno, puntualmente en este caso por el ámbito del trabajo y el desarrollo de sus actividades.

Entonces ¿en qué punto se encuentra el equilibrio entre los fines u objetivos y la capacidad de los empleados para llevarlas a cabo?

Si las exigencias de una corporación sobre un trabajador son sobre exigentes y abrumantes, ocasionará un debilitamiento en las capacidades y habilidades de la persona. Esta situación provocaría frustración ó apatía al trabajo, impidiéndoles alcanzar logros y metas, evitando la autorrealización profesional.

Es importante mencionar que la reacción de cada individuo es diferente, dependiendo de su personalidad y autoestima, sus capacidades y habilidades, pero también depende de la percepción que el individuo tiene del mundo y de esa situación estresante en particular. El conocimiento de la persona desde su personalidad, sus hábitos, sus costumbres, sus ritmos, su estilo de vida, etc. pueden llegar a darnos las pautas para “leer” en qué tipo de actividades mejor se desarrollarían e incluso hasta que tipo de presiones son capaces de soportar. Esta evaluación es clave para la asignación de puestos. Pero, este análisis ¿es llevado a cabo por las empresas para evitar este tipo de situaciones límites como lo es el estrés laboral?

Para Slipack (1996, Los tipos de estrés laboral, 1) el estrés laboral puede presentarse de dos maneras. Tipos de estrés laboral:

1. El episódico

- 1) Ambiente laboral inadecuado.
- 2) Sobrecarga de trabajo.
- 3) Alteración de ritmos biológicos.
- 4) Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés episódico es momentáneo. Es una situación temporal, que resolviéndola ó dándole solución, desaparecen todos los niveles de estrés

2. El crónico, que es cuando la situación estresante aparece recurrentemente. Mientras el individuo no enfrente la situación ó problemática, el estrés no desaparecerá.

“El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral” (Doval, Y., Moleiro, O. y Rodríguez, R. (2004). *Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento*. Extraído el día 31 de Marzo de 2012 desde

http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm, 1).

El origen del estrés laboral según Melgosa, puede ser de naturaleza externa o interna.

Cuando los agentes externos o ambientales son excesivamente fuertes, hasta los individuos mejor capacitados pueden sufrir estrés laboral y cuando

un trabajador es muy frágil psicológicamente, aun los agentes estresantes suaves le pueden ocasionar trastornos.

González Cabanach (1998) (citado en Doval, Y., Moleiro, O. y Rodríguez, R. (2004). *Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento.*) menciona algunos de los factores estresantes en el contexto laboral:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- **Úlcera por Estrés**
- **Estados de Shock**
- **Neurosis Post Traumática**

Cuando el estrés se vuelve agudo, las enfermedades son:

- **Dispepsia**
- **Gastritis**
- **Ansiedad**
- **Accidentes**

- **Frustración⁸**

Los efectos del estrés sobre la organización son:

- 1. Absentismo.**
- 2. Rotación o fluctuación del personal.**
- 3. Disminución del rendimiento físico.⁹**

Estas enfermedades sufridas por estrés en el ámbito laboral, llevan al bajo rendimiento en las tareas de los empleados que las padecen. Tomando en cuenta este punto, las consecuencias que trae aparejado a nivel organizacional y sumando que el medio ambiente se vuelve vulnerable y contaminado, es de suma importancia tomar los recaudos necesarios para revertir la situación y sanear la cultura de la empresa. ¿Cómo se puede volver a la salud laboral? ¿Cómo ayudar a quienes la padecen? ¿Qué hábitos se deben cambiar en la cultura de la empresa para evitar caer en esta situación?

"Cualquier intervención o cambio organizacional puede incidir sobre el nivel de estrés que pueden experimentar los trabajadores". (Peiró 1993, p. 71).

⁸ Villalobos, J. (1999). *Estrés Y Trabajo*. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

⁹ Villalobos, J. (1999). *Estrés Y Trabajo*. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

Existen numerosas opciones hoy en día para combatir el estrés laboral, pero ¿cuántos de ellos tienen los suficientes resultados para nivelarla?

Para erradicar este tema tan crucial de las empresas se debe contar con conocimientos exhaustivos, llevando a orientar de manera efectiva el proceso que nivele el estrés en los trabajadores, y que la cultura organizacional de la empresa acompañe en el camino para incorporar nuevos y buenos hábitos que hagan a la salud colectiva del trabajo.

Este proceso siempre es mucho más eficiente y efectivo cuando son profesionales externos quienes se encarguen de llevarlo a la práctica, ya que no tienen la mirada viciada de los malos hábitos que se ven día a día y que no permite ver detrás del telón.

En este estudio, se proyecta al spa corporativo como una nueva herramienta externa a la empresa que trata, junto con la motivación, de forma innovadora y profesional la nivelación del estrés laboral, para erradicarlo instaurando hábitos saludables a cada una de las áreas de la forma más eficiente y aceptables según la cultura de la empresa.

PARTE II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio, de tipo descriptivo, donde la unidad de análisis es el individuo trabajador. Para ello se estudiarán las siguientes variables:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- **Género: Femenino y Masculino**
- **Edad: Sin limitaciones**
- **Educación formal: Educación media completa, educación técnica incompleta, educación técnica completa, educación universitaria incompleta, educación universitaria completa, educación postgrado incompleta, educación postgrado completa, educación magister incompleta, educación magister completa.**
- **Tamaño de la empresa en la que trabaja: Pyme, Empresa multinacional, Grandes corporaciones.**
- **Ámbito de la empresa en la que trabaja: Ámbito público, ámbito privado**
- **Nacionalidad: Argentino, otros.**

VARIABLES DEPENDIENTES:

- **Tipo de puesto de trabajo: mandos medios, con departamentos a cargo; mandos altos, con uno ó más departamentos a cargo; independientemente de la cantidad de personal a cargo.**

Se utilizó la metodología de encuesta anónima para la percepción del ámbito corporativo respecto del Spa Corporativo.

El universo de estudio está constituido por empleados que actualmente ocupen mandos medios y altos, con uno ó más departamentos a cargo, tanto de corporaciones públicas como privadas.

Se utilizó una herramienta web de encuestas, la cual fue distribuida por correo electrónico a contactos que cumplían con las condiciones del universo de estudio. La mayoría fue respondida mediante esta herramienta web, siendo un porcentaje muy bajo quien prefirió mostrar sus respuestas, entregando en persona dicho cuestionario.

La cantidad de encuestados llegó a 61 personas. El muestreo se realizó en el período abarcado desde Enero a Abril del 2012.

Por otro lado, como segundo instrumento de análisis se realizó una entrevista a Maria Cecilia Bonsembiante, Lic. en Psicología graduada en la UBA en julio de 2001.

Trabajó desde ese año en su consultorio particular. Centralizando su experiencia en dos áreas distintas de investigación. Por un lado, el comportamiento de los trabajadores en el ámbito laboral y sus trastornos. Por otro lado, el tratamiento de pacientes con discapacidad mental y auditiva. Actualmente atiende adultos. Es prestadora de PAMI (Área de Discapacidad). Trabajó en Salud Industrial S.A. (Clínica de Medicina Laboral, realizando evaluaciones psicotécnicas desde el 2006 hasta el 2008). Fue Jefa de Trabajos Prácticos en una materia denominada: "Lenguaje y Musicoterapia" de la carrera de Musicoterapia en la Universidad de Maimónides. Trabajó en el Gabinete del Jardín Maternal "Santa Teresita" desde el 2001 hasta el 2007.

La Licenciada Bonsembiante es quien nos va a ayudar en esta investigación sobre el estrés laboral y la motivación del empleado dentro de las organizaciones, desde el punto de vista de la Psicología.

Como último instrumento de análisis se realizó una entrevista al Lic. Rodrigo M. Olaizola, responsable del área de Recursos Humanos de la empresa Nación Servicios, quien cuenta con una amplia experiencia en esta área y quien nos abrió la puerta de su lugar de trabajo generosamente, para brindarnos información sobre el estrés laboral y la motivación del personal. Temas recurrente en su área de trabajo.

Por lo tanto, con esta entrevista contamos con la opinión sobre los temas estudiados desde el punto de vista de una organización en sí, que se preocupa por su personal, más puntualmente desde el punto de vista de RRHH, quien es la que realiza frecuentemente las actividades que tratan al tema.

CAPÍTULO IV: Análisis de resultados

1. Análisis de datos de la encuesta:

<u><i>PARTICIPACION:</i></u>	
<u><i>RESUMEN DE RESPUESTAS</i></u>	
Respuestas totales	61
Finalizadas (Han pulsado "fin de encuesta")	58
Parciales (No han pulsado "fin de encuesta")	3
Han visitado la encuesta pero no han respondido a ninguna pregunta	3

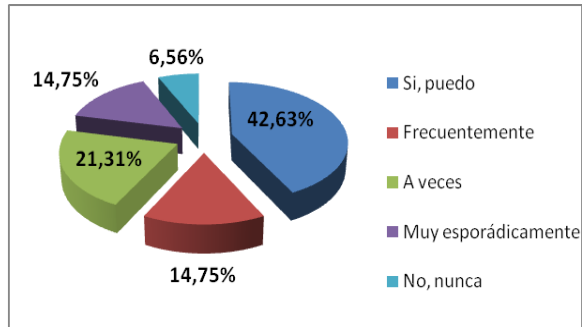
Informe de resultados sobre la plantilla de la encuesta

Encuesta: INNOVACIÓN EN CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

MÓDULO 1: Búsqueda de soluciones

1. ¿Puede desconectarse en su lugar de trabajo para lograr encontrar nuevas ideas ó dar solución a una problemática laboral poco habitual?

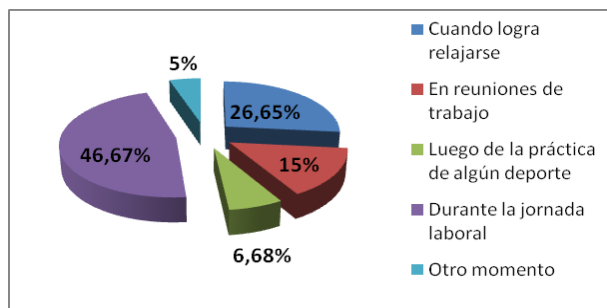
	Porcentaje	Respuestas totales
Si, puedo	42,63%	26
Frecuentemente	14,75%	9
A veces	21,31%	13
Muy esporádicamente	14,75%	9
No, nunca	6,56%	4
Total Respondentes		61
Filtros aplicados		0



Podemos observar que la mayoría de los encuestados, siendo de un 42%, puede desconectarse y tomarse el tiempo para elaborar nuevas ideas ó dar solución a problemas. Seguido por un 21%, que “a veces” puede tomarse tiempo necesario para lograrlo.

2. En qué momento suele encontrar soluciones a temas laborales:

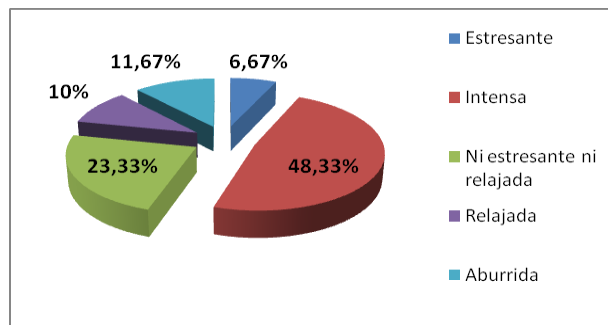
	Porcentaje	Respuestas totales
Cuando logra relajarse	26,65%	16
En reuniones de trabajo	15%	9
Luego de la práctica de algún deporte	6,68%	4
Durante la jornada laboral	46,67%	28
Otro momento	5%	3
Total Respondentes		60
Filtros aplicados		0



En este punto también encontramos que la mayoría, en este caso el 46%, puede dar solución a sus temas laborales durante la jornada laboral, aunque el 26%, contestó que puede lograrlo cuando logra relajarse.

3. Como es su jornada laboral:

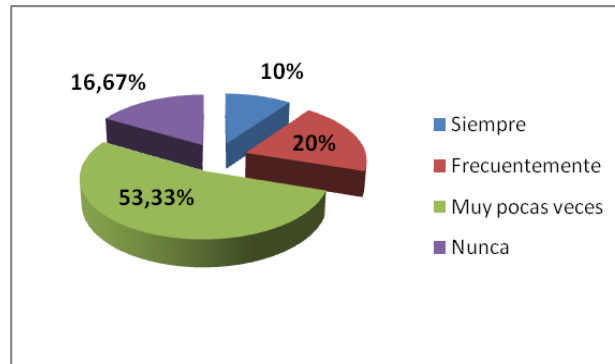
	Porcentaje	Respuestas totales
Estresante	6,67%	4
Intensa	48,33%	29
Ni estresante ni relajada	23,33%	14
Relajada	10%	6
Aburrida	11,67%	7
Total Respondentes		60
Filtros aplicados		0



El 48% confirma que su jornada laboral es intensa, esto marca una línea muy delgada con lo que puede llegar a convertirse en estresante, y por lo tanto debe ser un punto estudiado y observado por las empresas en caso de encontrarse dentro de este universo.

4. ¿Siente que su corporación le brinda herramientas (tiempo, espacio, medios) para generar nuevas ideas, conceptos, productos, negocios, etc.?

	Porcentaje	Respuestas totales
Siempre	10%	6
Frecuentemente	20%	12
Muy pocas veces	53,33%	32
Nunca	16,67%	10
Total Respondentes		60
Filtros aplicados		0

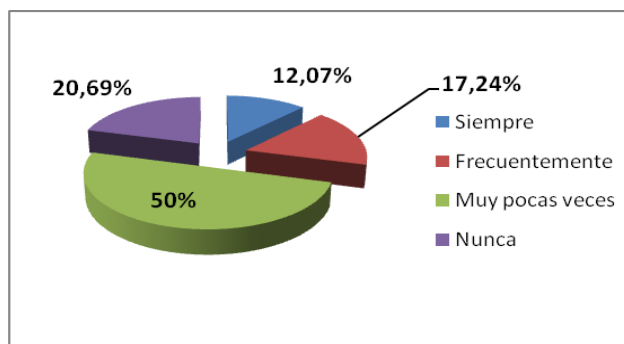


En este punto encontramos que las empresas no logran generar una sinergia con sus empleados para la creación de nuevos productos, ideas, etc. demostrado por el 53% de los encuestados, posicionado como la mayoría.

MÓDULO 2: Motivación y recompensas

5. ¿Siente que su empresa lo estimula/ motiva?

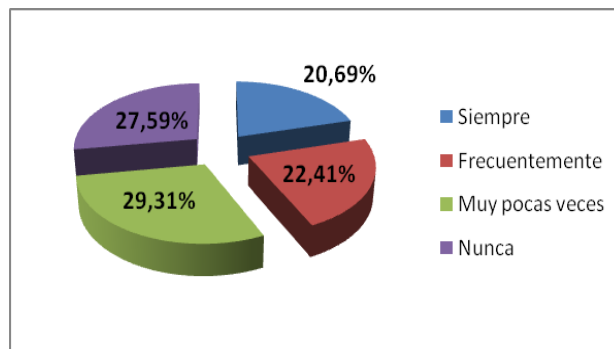
	Porcentaje	Respuestas totales
Siempre	12,07%	7
Frecuentemente	17,24%	10
Muy pocas veces	50%	29
Nunca	20,69%	12
Total Respondentes		58
Filtros aplicados		0



Por una rotunda mayoría, que abarca el 50%, se siente “muy pocas veces” estimulado/ motivado, lo cual puede generar un desinterés por el puesto de trabajo actual.

6. ¿Su empresa utiliza el sistema de recompensas respecto de los objetivos/metras alcanzados?

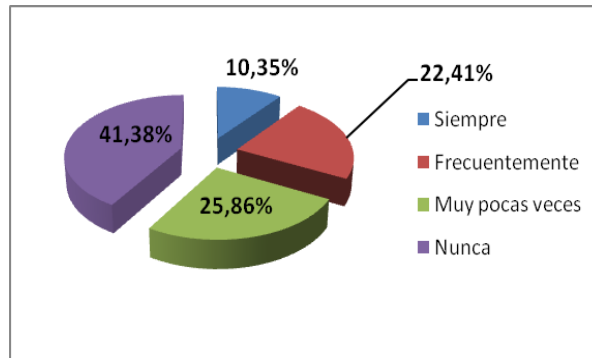
	Porcentaje	Respuestas totales
Siempre	20,69%	12
Frecuentemente	22,41%	13
Muy pocas veces	29,31%	17
Nunca	27,59%	16
Total Respondentes		58
Filtros aplicados		0



El 29% confirma que su empresa “muy pocas veces” utiliza el sistema de recompensas respecto de los objetivos propuestos. En segundo lugar, el 27% confirmó que su empresa “nunca” lo utiliza.

7. ¿Su empresa le brinda espacio y/ ó momentos de relax, distención, descanso?

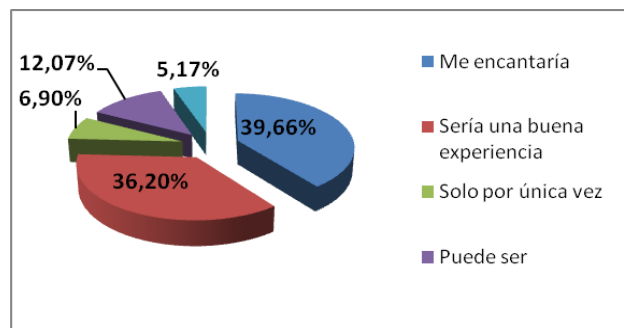
	Porcentaje	Respuestas totales
Siempre	10,35%	6
Frecuentemente	22,41%	13
Muy pocas veces	25,86%	15
Nunca	41,38%	24
Total Respondentes		58
Filtros aplicados		0



Una concentrada mayoría en un 41% contestó que su empresa no le brinda espacio ni tiempo para momentos de relax, distención y/ ó descanso, esto puede marcar un gran agotamiento de los empleados, aunque sea por una percepción real ó no.

8. A Ud. ¿Le agradaría tomar una sesión de spa como premio/ estímulo si su empresa se lo brindara?

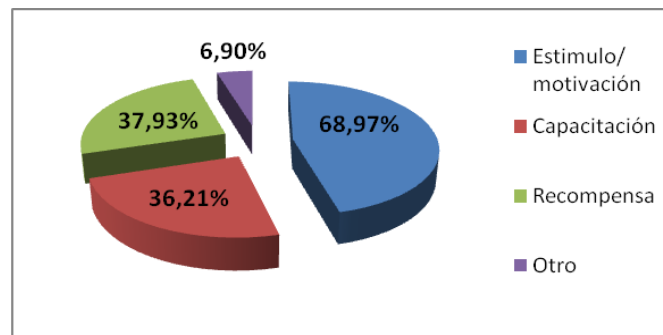
	Porcentaje	Respuestas totales
Me encantaría	39,66%	23
Sería una buena experiencia	36,20%	21
Solo por única vez	6,90%	4
Puede ser	12,07%	7
No me gustaría/ no me interesa	5,17%	3
Total Respondentes		58
		0



Si sumamos el 39% que contestó “me encantaría”, más el 36% que contestó “sería una buena experiencia”, confirmamos que una mayoría casi absoluta estaría dispuesta a tomar sesiones de spa como iniciativa de su empresa.

9. ¿Si su empresa le propone tomar 10 sesiones de Spa donde además se dará coaching innovacional, cómo calificaría Ud. esta actividad? (se admite más de una respuesta)

	Porcentaje	Respuestas totales
Estimulo/ motivación	68,97%	40
Capacitación	36,21%	21
Recompensa	37,93%	22
Otro	6,90%	4
Total Respondentes		58
Filtros aplicados		0



Para esta última pregunta, era válida la repuesta multiopcional, generando los siguientes resultados: casi el 69% de los encuestados califica a la actividad de spa + coaching innovacional como de “estimulo/ motivación”, en tanto casi el 38% como “recompensa” y el 36% como una actividad de “capacitación”. Solo un 4% la califica como “otro”, no encontrando la definición acertada para el tipo de actividad.

Resumiendo el muestreo se puede concluir que, si bien la mayoría de los encuestados ocupando cargos de mandos medios y altos, pueden dedicar tiempo a la solución de problemas, corrección de desvíos, creación de nuevos conceptos, entre otros, sin que su empresa se muestre

comprometida con esta iniciativa, ya que “muy pocas veces” les acerca herramientas para actividades como la innovación ó evolución de nuevos conceptos como productos e ideas.

También se hace mención a una jornada intensa para este tipo de puestos, lo cual puede llegar a tornarse algo preocupante debido a la cercanía que puede llegar a tener con el estrés.

Por otro lado, las personas encuestadas con estos cargos sienten que su empresa muy pocas veces los motiva ó estimula, y hasta en algunos casos nunca, lo cual puede ser preocupante, ya que estas personas al sentirse no valoradas pueden abandonar el puesto de trabajo, perdiendo la empresa posibles grandes candidatos.

“Muy pocas veces” se utilizan los sistemas de recompensas, y en las empresas que si se utiliza, generalmente lo hacen de forma automática, volviéndose un proceso robótico que no genera satisfacción ni motivación en el personal.

El espacio para un momento de relax, distención ó breve descanso tomado como una pausa en el ámbito laboral no es un punto recurrente todavía en nuestro país. Este espacio es cada día más valorizado por los empleados, incluso por las modernas empresas como Google ó Coca- Cola, quienes tienen nuevos conceptos para la vida laboral, dando la importancia a las personas de la necesidad de descanso para poder retomar las actividades con mayor énfasis y claridad mental.

Respecto de tomar sesiones de spa como política de recompensas, premios, actividades de motivación ó trabajo en equipo se mostró una aceptación contundente; calificando esta actividad en primera medida como motivadora y en segundo lugar, como recompensa, seguida muy de cerca por la actividad de capacitación.

Esta actividad como bien responden los encuestados, abarca tanto una política de recompensas, como de motivación y a su vez de capacitación, ya que dentro del spa corporativo, está incluida como herramienta con técnicas innovadoras.

En el spa corporativo, respecto de la recompensa la afirmamos ya que el acto de asistir es debido a un reconocimiento que está generando la empresa sobre ese trabajador, produciendo en él una satisfacción de pertenecer al grupo de los premiados.

Respecto de la motivación, porque es una actividad que genera placer, satisfacción, distención de los problemas, etc. generando mitigar las tensiones y volviendo a la persona a un estado de equilibrio integral. El saber que esta actividad fue producto por alcanzar determinados objetivos, y que puede volver en caso de seguir cumpliendo con ello, lo motiva a continuar por ese camino productivo.

Por último, respecto a la capacitación que se dará en el spa corporativo será con técnicas innovadores de capacitación para gerenciar al recurso humano, generando un valor agregado en el trabajador que asista a las sesiones del mismo.

2. Entrevista desde el punto de vista de la Psicología

Licenciada Maria Cecilia Bonsembiante.

- 1) ¿Cómo definiría al estrés y que diferencia encontramos con el estrés laboral?

El estrés es la reacción del organismo a una situación en la que registra que hay una amenaza o exigencia del medio que le requiere mayores recursos de los que siente que posee.

Frente a esto, se desencadenan en la persona una serie de efectos orgánicos que serían apropiados en una situación de peligro. Respuestas del sistema endócrino que serían efectivas para la lucha o la huida, pero si esta situación es frecuente o cotidiana, se transforma en un desgaste para el organismo, tóxico y por supuesto, nada saludable.

El estrés laboral, es cuando ese factor del medio registrado como amenaza o exigencia, se encuentra en el medio laboral.

2) ¿Cuales son las causas que generan el estrés laboral?

Son los factores que luego de atacar frecuentemente generan una desestabilidad al organismo.

Por ejemplo la sobre carga de tareas asignadas, cuando las relaciones con compañeros o jefes no se torna amable, el ambiente poco confortable, bajos sueldos u otras como la falta de motivación etc.

3) ¿Cual es el tratamiento para un paciente con estos síntomas y que recomendaciones daría para evitarlo?

Puedo decir qué se puede hacer desde la Psicoterapia.

En primer lugar, evaluar si las exigencias del medio son realmente mayores que los recursos de la persona o esta es una sensación de la

persona por falta de autoconocimiento, autoestima o alguna percepción alterada de las relaciones o del medio en el que se encuentra.

En segundo lugar, si realmente es así, evaluar las posibilidades de aumentar los recursos o modificar el factor estresante (con un cambio de tarea, o área laboral)

Simultáneamente con esto, lo que haría es realizar con la persona técnicas de relajación sencillas (como concientizar la respiración y relajar el cuerpo) y sugerir otras estrategias que sean apropiadas para esta persona.

Esta respuesta es general, ya que obviamente hay que ver el caso por caso y trabajar la situación personal.

4) ¿Que pautas introduciría en las empresas para evitar niveles de estrés generalizados?

Evaluar adecuadamente las capacidades de la persona y capacitarla en el caso de requerir tareas que no maneja.

El respeto y la comunicación efectiva, independientemente de los rangos y lugares de autoridad.

Obviamente respetar las leyes laborales en relación a días de descanso, licencias etc.

Considerar las excepciones personales, ya que las leyes pueden no adaptarse a alguna situación particular.

Mejorar las relaciones laborales, ofreciendo confianza, transparencia, respeto, claridad en los roles y en lo posible afecto.

5) Respecto de la motivación en los empleados, ¿cómo definiría a un sujeto motivado?

Un sujeto que se ve entusiasmado, con ganas, que realiza su tarea y se preocupa por que su desempeño sea efectivo, que se lo ve distendido y no tratando de cumplir por miedo a una sanción o presiones, etc.

Si es posible con una "cuota" de placer durante el tiempo que está trabajando estará más motivado.

6) ¿Existen herramientas para generar motivación en un individuo? y en un equipo de trabajo?

Existen técnicas y herramientas básicas, pero para poder generar la motivación en el individuo o equipo de trabajo hay que estudiar en primera medida sus necesidades y aspiraciones dentro de la empresa. Con este conocimiento tanto individual, como el grupal, se pueden implementar distintos modos de motivar respondiendo a ellas.

3. Entrevista desde el punto de vista de RR.HH.

Licenciado Rodrigo Martin Olaizola

1) ¿Cómo definiría al estrés y que diferencia encontramos con el estrés laboral?

Llamamos estrés al conjunto de reacciones que tiene nuestro organismo tanto a nivel físico como psicológico frente a situaciones constantes que generan una gran carga emocional para la persona. El estrés laboral tiene sus raíces en las situaciones y presiones generadas en el ambiente laboral.

2) ¿Cuales son las causas que generan el estrés laboral?

Sin bien van a variar de acuerdo al tipo de trabajo, considero que la principal causa es la excesiva presión que muchas veces se ejerce sobre el personal para alcanzar los objetivos empresariales, a veces hasta imposibles. La constante presión genera diversas patologías en los recursos humanos ocasionando un desgaste que impacta directamente en el clima organizacional. Éste, al “negativizarse” es proclive a generar mas situaciones de este tipo y por ende potenciales para estresar al personal.

3) ¿Cual es el tratamiento para un empleado con estos síntomas y que recomendaciones daría para evitarlo?

Más allá de lo que la ley exige, se trata la situación en varios frentes. Por un lado la contención al empleado. Es fundamental que se sienta acompañado. No separarlo de sus funciones. Asesorarse con el equipo de psicólogos y el médico laboral a fin de que, en base al diagnostico, se aplique la mejor herramienta para que el empleado se

estabilice. Por el otro lado, se debe revisar las causas. Es fundamental evaluar cuales fueron y que ocasionaron dicha situación para poder actuar rápidamente y así evitar futuros casos.

4) ¿Que pautas introduciría en las empresas para evitar niveles de estrés generalizados?

La clave fundamental es la comunicación. Suele ubicarse a la comunicación en el área de Recursos Humanos como si fuera sólo la cartelera donde se anuncian los beneficios al personal. Comunicar significa explicar a donde se quiere llegar, qué objetivos alcanzar, cómo dirigirse hacia ellos. Además de ello también significa abrir el canal de comunicación con el empleado. Profundizarlo todos los días. La comunicación fluida tiende a mejorar el clima organizacional y por ende bajar los indicadores de estrés.

5) ¿Qué opina de las políticas actuales utilizadas en su empresa para evitar el estrés laboral?

Hay miles de artículos y libros sobre políticas para implementar en los Recursos Humanos. Si bien hay “recetas básicas”, considero que las políticas deben estar en sintonía con el tipo de empresa y personal. Considero que ese es el gran desafío de un departamento de Recursos humanos.

6) Respecto de la motivación en los empleados, ¿cómo definiría a un sujeto motivado?

Creo que viene muy aparejado de la pregunta anterior. Dijimos que el gran desafío de un departamento de Recursos Humanos es conocer a su gente para aplicar las políticas correctas. Si lo conozco, sé cuáles son sus aspiraciones y por ende cómo motivarlo. Una persona

motivada es aquel que ve en la empresa un camino para alcanzar sus objetivos profesionales.

7) ¿Que herramientas utilizan en su empresa para generar motivación en un individuo? y en un equipo de trabajo?

Plan de carrera, capacitación, canales de comunicación abiertos, política de premios y recompensas. A nivel de mandos medios utilizar talleres de liderazgos.

8) ¿Que pautas introduciría Ud. dentro de su empresa para generar altos niveles de motivación en sus empleados?

Implementaría una serie de talleres por grupo heterogéneos (es decir, distintas categorías) en horario laboral pero fuera de la oficina. Bajo un clima de distención podría aplicar herramientas de capacitación, liderazgo, tormenta de ideas...etc. Creo que este tipo de situaciones distiende, eliminan rastros de situaciones de estrés potenciales y afianza los vínculos entre los compañeros de trabajo.

Después de todo lo expuesto e investigado, podemos llegar al siguiente análisis:

El reconocimiento al empleado que se esfuerza y dedica su tiempo al logro de los objetivos impuestos, debe ser coherente con el esfuerzo realizado y hasta mantener una cierta frecuencia para que sea efectivo. Muchas veces estos ítems no se tienen en cuenta, lo cual no le permite ver al trabajador una relación entre esfuerzo-recompensa.

Por otro lado, los esfuerzos por motivar fracasan debido a varios factores que se dan dentro de la cultura de la empresa. "... La manera en que los

líderes se comportan envía fuertes señales a los empleados. La innovación está inherentemente asociada con los cambios y utiliza los recursos y el tiempo requerido para lograr desempeño de objetivos a corto plazo. Más que iniciativas para cualquier otro propósito, la innovación requiere entonces de líderes que incentiven a sus empleados para ganar sus corazones y sus mentes”.¹⁰

Por otro lado, si dirigimos la mirada a los mercados actuales y la alta competitividad que existe, lleva a las corporaciones aplicar políticas de captación y retención de recursos humanos idóneos y calificados. En los últimos tiempos, el concepto de capital humano ha ido adquiriendo una relevancia de peso en las empresas de primer nivel, extendiéndose en segundo término a las demás.

Por este motivo, se vuelve tan importante el mantener motivado y satisfecho al personal, ya que si está calificado implica para la empresa, muchos factores a cuidar. Desde el valor implícito que significa este trabajador para la empresa, como su experiencia y capacitación, hasta su desenvolvimiento en sus actividades y la relación establecida con quienes se relaciona para desenvolver las mismas.

Es sabido, que el individuo analiza, además de su remuneración, los beneficios reales y futuros a la hora de decidir un cambio en su carrera laboral. El simple ejemplo del beneficio de la obra social para su familia grafica claramente el parámetro de análisis del trabajador para con su trabajo, desde la satisfacción hasta la recompensa que implica.

Podemos nombrar más beneficios que el trabajador tiene en cuenta para valuar su motivación, su sentido de pertenencia y hasta su satisfacción

¹⁰ Barsh J., Capozzi M. M. & Davidson J. (2008). *Innovation and Leadership*. The McKinsey Quarterly.

como empleado, tales como la capacitación en idiomas, los cursos de actualización, becas de estudio para posgrados y maestrías, estas últimas en muchos casos con cláusulas de compromiso de trabajo por determinada cantidad de tiempo luego de ser terminadas.

Paralelamente a lo que venimos viendo, el clima organizacional cumple una función vital. Las encuestas de clima son hoy en día moneda corriente en muchas empresas, concepto que antes no estaba del todo inserto en la política de recursos humanos.

La oferta de beneficios es amplia y poco a poco las empresas han saturado la misma. Se necesita entonces un beneficio “diferencial” con respecto a las demás empresas para lograr ser atractivo a los recursos humanos idóneos a la misión de la misma. Y este beneficio deberá contemplar la generación de momentos y lugares en la empresa a fin de lograr un clima óptimo para la generación de ideas, proyectos y clima de trabajo sinérgico; es decir que abarque la motivación, la recompensa y la capacitación, los tres aspectos a desarrollar en el spa corporativo.

CAPITULO V: El spa corporativo

Se ha analizado el concepto de motivación y la necesidad de conocer al personal para poder lograr una concordancia entre los intereses personales y los de la compañía.

Luego se ha descrito el concepto de estrés laboral, las consecuencias del mismo y hemos buscado la respuesta de cómo abordarlo en las entrevistas hechas, desde el punto de vista psicológico y desde el punto de vista de recursos humanos, dentro de la organización/ empresa.

Todo lo estudiado nos lleva al siguiente análisis:

El foco al que se debe apuntar es a los líderes “... La manera en que los líderes se comportan envía fuertes señales a los empleados. La innovación está inherentemente asociada con los cambios y utiliza los recursos y el tiempo requerido para lograr desempeño de objetivos a corto plazo. Más que iniciativas para cualquier otro propósito, la innovación requiere entonces de líderes que incentiven a sus empleados para ganar sus corazones y sus mentes”.¹¹

Dar herramientas novedosas a los mandos altos/ medios de las gerencias y directorios; quienes podrán adquirir nuevas capacidades y descubrir habilidades a la hora de gerenciar al recurso humano, los procesos de nuevas tendencias, desarrollo de nuevos productos, servicios y/ ó negocios.

Estas técnicas gerenciales se ofrecerán en un medio idóneo para desarrollar estas herramientas, tal como lo es un Spa, donde se puede llevar a los directivos a lograr un estado de relax tanto mental como corporal,

¹¹ Barsh J., Capozzi M. M. & Davidson J. (2008). *Innovation and Leadership*. The McKinsey Quarterly.

eliminando los niveles de estrés tan presentes y nocivos en la jornada laboral, lo cual obstaculiza la visión de nuevos panoramas ó escenarios potenciales, y la generación de nuevas ideas.

La idea es desarrollar un instituto de Spa donde se incorporen técnicas de coaching gerencial para tratar una temática propuesta por los directivos, relativa o no con el liderazgo y el gerenciamiento de los recursos humanos, quienes con el transcurso de las sesiones tomadas llegarán a encontrar las soluciones más innovadoras en un ámbito de completo relax y aplicando la metodología aprehendida.

El concepto de un Spa corporativo surge, por un lado, a raíz de la necesidad de bajar los niveles de estrés en las organizaciones y de motivar-recompensar a los colaboradores en su gran aporte a las organizaciones.

La competitividad, la premisa de cumplir siempre el 100% de los objetivos, la búsqueda permanente de solucionar conflictos, la corrección de desvíos, la generación de innovación sin herramientas que la sustente, el permanecer en altos niveles de productividad, y muchas causas más, hacen a la realidad laboral de hoy. Todos estos puntos, en la vida laboral llenan de tensiones, que acumuladas producen el efecto opuesto al buscado.

Baja del rendimiento y de la eficacia, conflictos en el entorno laboral, baja autoestima, problemas de salud, problemas en el ámbito familiar, son solo algunas de las consecuencias que puede traer aparejado el estrés.

Por otro lado, la necesidad de ser recompensados por sus esfuerzos también genera expectativas que no siempre tienen que ser monetarias para dar el impacto positivo en los trabajadores para alentarlos y motivarlos.

Los signos de tensiones en el ámbito laboral y la necesidad de tener que brindar reconocimientos no monetarios hacen que las empresas comiencen

a tomar decisiones que lleven el bienestar a sus colaboradores, buscando soluciones integrales y que caminen de la mano con la misión y la visión de la empresa y sus actividades.

Bajar los niveles de estrés laboral y generar reconocimientos a los esfuerzos de los colaboradores, los cuales no siempre pueden ser cuantificables, son los puntos fuerte por el cual se pensó en un espacio de relajación y bienestar, como lo es un spa.

En un ambiente donde se fomenta el equilibrio interior, la serenidad, el autoconocimiento y seguridad personal, se logra alcanzar una mejoría sustancial en el estilo de vida de las personas, logrando desaparecer los signos de estrés.

Hoy en día, los servicios de spa son altamente solicitados y muy valorados por brindar bienestar y relajación, tan deseados por las personas aturcidas por sus largas jornadas, sus altas exigencias y responsabilidades.

Esto nos lleva a pensar, que toda aquella persona que en su lugar de trabajo sea recompensada con estos servicios, logrará sentir un gran impacto, traduciéndose en alta motivación, sensación de pertenencia por el aporte dado a su empresa, además de generar un efecto dominó en su comportamiento y actitudes productivas, los cuales irán en ascenso. Comenzando por su autoestima y confianza, siguiendo por la ejecución eficaz de sus tareas, hasta una notable mejoría en los resultados logrados. Todo esto, debido al sentimiento que se buscó generar, el de ser “vistos”, recompensados y valorados por su organización.

Este último punto lo podemos verificar y confirmar en los resultados de la encuesta realizada y desarrollada en un punto anterior, marcando a los servicios de Spa como actividad estímulo-motivadora en un 68%.

Ahora bien, la diferenciación es base existencial en este proyecto del spa corporativo. La idea es generar un valor agregado para las corporaciones convirtiendo al spa corporativo en una herramienta integral, que sirva para mucho más que manejar los niveles de estrés dentro de la institución. Por lo cual también contaría con herramientas sustentables para el liderazgo efectivo y el gerenciamiento óptimo de los recursos humanos. Todo este desarrollo generaría un impacto positivo y sostenible en la cultura y en el clima organizacional y, sobre todo, aplicable dentro de su cultura.

Estas son herramientas que se transmiten mediante programas de coaching gerencial, donde se darán novedosas técnicas y ejercicios intelectuales para asimilar las mejores formas de motivar e incentivar al personal a cargo, adoptando nuevas capacidades y descubriendo habilidades poderosas para lograr obtener los mejores resultados.

Los programas de coaching se darán a medida de las necesidades empresariales, brindando la posibilidad de articular los ya existentes a lo solicitado ó crear nuevos para satisfacer sus necesidades.

Son numerosos los beneficios que se estarán brindando con el spa corporativo. Cabe mencionar entre otros:

- **Muy bajos costos comparados con otras políticas de compensaciones dentro de las organizaciones**
- **Alinear los programas a la medida de la empresa ó crear nuevos para satisfacer su demanda**
- **Gran impacto en la calidad de vida de los concurrentes, aumentando la eficacia en su trabajo, lo cual lleva a un aumento de la productividad**
- **Calidad en los resultados extraordinarios, obtenidos en base a los programas trabajados**

- **Mejor clima organizacional, debido a la mejora en la calidad de vida de los concurrentes**

PROGRAMAS SUGERIDOS A LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA EN LA TESIS

El spa corporativo pondría a disposición de las empresas y organizaciones sus herramientas favoreciendo al clima organizacional, generando alto impacto tanto en el equilibrio de la persona como individuo y en la motivación y el sentido de pertenencia de la persona como colaborador de la empresa. A la vez que disminuye los síntomas causados por los niveles de estrés, y estimulando el accionar de los colaboradores frente a los objetivos propuestos y las metas a lograr.

Todos estos puntos conducen a favor tanto a la empresa que busca canalizar las tensiones de sus colaboradores, como a los individuos trabajadores brindando una “recompensa” por su gran labor y aporte, destacándolos, de esta manera, frente al resto del equipo por el logro de objetivos ó por su participación comprometida.

Se podrían implementar varios tipos de programas, que manejan distintas problemáticas, según la necesidad que quiera abarcar la empresa, siendo todos estos articulables ó ajustables:

- **Programa que esté basado en técnicas holísticas de relajación y meditación devolviendo el equilibrio del ser, en su concepción de “cuerpo, mente y espíritu” (Antiestrés)**

- Programa que enseñe a formar hábitos, basado en técnicas holísticas de relajación y meditación, para fortalecer y ayudar a conservar el equilibrio del ser (Prevención del estrés)
- Programa con actividades de yoga, gimnasia y eutonía, las que trabajando en combinación lograrán generar un gran impacto en la seguridad, motivación y autoestima de la persona (Motivación)
- Programa que integre disciplinas como el yoga, tai- chi y meditación autoguiada, las que generan una completa sensación de integración entre “cuerpo, mente y espíritu”, llevando a la concientización y exploración de la existencia de cada uno de los sentidos, lo cual devolverá una auto percepción más satisfactoria de la persona en sí misma (Recompensa- estimulación)
- Programa que desarrolle propiedades bioenergéticas mediante la utilización de técnicas holísticas y aromáticas, las que generan una estimulación de vitalidad. Este programa además, debería contener una capacitación gerencial enfocado al aumento de las capacidades sobre la productividad (Aumento de la eficacia, seguridad personal, llevando a un aumento de la productividad del trabajador)
- Programa donde se combinen todas las disciplinas que integran los distintos programas antes propuestos. Deberá ser el de más larga duración, el más completo y abarcativo de los programas generando

un sentimiento de regocijo y contención (día fuera de la oficina-recompensa)

- **Programa innovador en capacitación, el cual sería dirigido a los altos y medios mandos para un óptimo y equilibrado manejo de sus recursos humanos a cargo**
- **Gimnasia Laboral. Programa que debe estar basado en disciplinas posturales y yoga, para mejorar dolencias musculares ocasionadas por una mala postura (Mejor postura)**

Además de las metodologías descritas utilizadas en los programas, también se sugeriría incluir circuitos de agua en sus diversas formas.

Estos circuitos de agua son canalizadores por excelencia de las tensiones y el estrés, devolviendo de forma natural la tranquilidad mental, la sensación de paz y el disfrute exponenciado por todos los sentidos, al cuerpo.

Dentro de los circuitos de agua, se pueden mencionar como los más efectivos a nivel de la salud integral:

- **Piscina climatizada**
- **Hidromasaje individual**
- **Aromaterapia en hidromasaje individual**
- **Ducha escocesa**
- **Ducha Vichy**

- **Sauna seco**
- **Sauna húmedo ó Baño de Vapor**

Son muchísimos los beneficios que genera el agua sobre la salud, actuando como agente neutralizador sobre las afecciones generadas por el estrés, las tensiones, la depresión, la baja autoestima, etc.

Sin importar la forma ó la presentación, el contacto directo con el agua ya genera bienestar, relajación e integridad; devolviendo el equilibrio natural que reina sobre toda persona sana, tanto en el aspecto físico, como mental y espiritual.

Algunos de los beneficios que el agua genera sobre la salud, implícitos en estos programas, son:

- **Favorecer la circulación sanguínea**
- **Mejorar contracturas musculares**
- **Tonificar la piel**
- **Mejorar los síntomas del reumatismo**
- **Favorecer la relajación**
- **Evitar ó disminuir el estrés**

Todos los programas serían diseñados cuidadosamente para generar el impacto deseado, como eliminar el estrés, generar autoestima, recompensas, etc. buscando ser de esta manera, una herramienta para la empresa del mundo actual, que debe acoplarse a los ritmos globalizados pero también generando en sus colaboradores respuestas positivas a la hora de resolver determinadas circunstancias del ámbito profesional y/ ó laboral.

El Spa corporativo busca ser la herramienta por excelencia, que debe ir de la mano de la empresa, satisfaciendo tanto sus necesidades como las de los

Escuela de Negocios UTDT

mandos medios y altos en busca de una mejor calidad de vida tanto individual como de equipo.

CONCLUSIONES FINALES

Esta tendencia de los spa instaurada en la vida de las grandes ciudades, nos muestra como las personas buscan su propio equilibrio en el bienestar y el relax en los espacios destinados a tal fin.

Observamos entonces que lo que no se podía encontrar en el estilo de vida acelerado hasta hace unos años, hoy se sale a buscar, no por una moda, sino por la propia esencia, vuelta necesidad interna del ser humano.

Por otro lado, hoy son las empresas las que salen a buscar soluciones para hacer frente al estrés generalizado en sus colaboradores, ya que se ven afectados en el desenvolvimiento de sus actividades y los resultados en su productividad.

Otro aspecto que, las empresas también tiene que articular es la motivación, ya sea en forma individual ó grupal y según las áreas de trabajo y sus actividades ponderando sus necesidades.

Pero además, deben organizar los sistemas de recompensas. Herramientas que sin duda son grandes movilizadores a la acción y mucho más motivadores cuando son recompensas no monetarias que impliquen un alto status, prestigio, sofisticación y sentido de pertenencia, por lo logros alcanzados, tal como, el hecho de pertenecer al grupo que asistiría al spa corporativo.

Podemos concluir entonces que, el spa corporativo cubre ampliamente todos estos aspectos mencionados, concentrándolos en una solución integral a la problemática abarcada por la tesis, dejando la puerta abierta para llevar a cabo a la práctica esta herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Atkinson, J.W.(1958).Motives in Fantasy. En J.W.Atkinson, *Action and Society*. New York. Van Nostrad.
- Barsh J., Capozzi M. M. & Davidson J. (2008). *Innovation and Leadership*. The McKinsey Quarterly.
- Birkinshaw J. & Gibson C. (2004). *Building Ambidexterity Into an Organization*. Sloan Management Review.
- Cofer, C. N. y Appley M. H. (1972). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. Editorial Trillas. México.
- Eggert, M. A. (2000). *The Motivation Pocketbook*. England: Management Pocketbooks Ltd.
- Falcón A. (2009). *Una nueva visión de la Motivación Corporativa a través de la Motivación Personal*. Argentina: UTDT.
- Jacoby R. & Rodriguez D.(2007). *Innovation, Growth, and Getting to where you want to go*. Design Management Review.
- Keith S. (2007). *The Creative Power of Collaboration*. Basic Book.
- Kelley T. (2005). *The Ten faces of Innovation: Ideo´s strategies for beating the devil´s advocate & riving creativity throughout you organization*.Doubleday.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001).*The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America´s Leading Design Firm*. Crown Publishing Group.
- Madsen, K. (1967). *Teorías de la Motivación: Un estudio comparativo de las teorías modernas de las Motivación*. Buenos Aires: Editorial Paidos.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. R. Keith Ed.
- Melgosa, J. (1999). *Sin Estrés* (1ª. ed.). España: Safeliz, S.L.

Escuela de Negocios UTDT

- Narbonne, J. (1965). *Percepción y Comportamiento*. Biblioteca NOVA de Psicología.
- Peiró, J. M., Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España. Editorial UDEMA S. A.
- Peiró J. M. y Salvador A. (1993). *Control del Estrés Laboral* (1ª. ed.). España: Ed. UDEMA S. A.
- Puchol, L., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., y Sánchez, G. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Roig, D. J., & Sánchez, D. M. (1994). *Descubrir la Psicología*. En D. J. Roig, & S. J. Viñuales (Ed.), *Aprendizaje - Motivación* (Vol. 2). Barcelona: Ediciones Folio, S.A., página 22.
- Roinson K. (2009). *The Element*. England: Penguin.

DOCUMENTOS

- Fidetur- Sectur- Secretaria de Turismo de México (2004). *Manual para el diseño de herramientas de comercialización de spa*, México.
- Santos, J. A. (2004). *Manual: Motivación y Adaptación Ocupacional. Motal*. San Salvador, El Salvador: Acción Consultores.
- Santos, J. A. (2005). *Manual: PRANES*. San Salvador, El Salvador: Acción Consultores.
- Santos, J. A. (2006), *Retcambio: Un Contrafuego De Posibilidades*. San Salvador, El Salvador: Acción Consultores.

MEDIOS ELECTRÓNICOS EN INTERNET

- Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. (2004). *Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento*. Extraído el día 31 de Marzo de 2012 desde http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm
- Martínez, L.(2007). *Clima organizacional*. Extraído el día 23 de Febrero de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Pose, G. (2005). *Estrés En La Evaluación Institucional*. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde <http://evaluacioninstitucional.idoneos.com/index.php/345577>
- Rodríguez Gonzalez, R., Doval, Y., y Moleiro, O. (2002). *Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características Y Formas De Afrontamiento*. Extraído el día 24 de Noviembre de 2011 desde http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm
- Sindicato de Enfermeras de España (SATSE). *Prevención del Estrés Laboral*. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde http://geosalud.com/Salud%20Ocupacional/estres_laboral.htm
- Villalobos, J. (1999). *Estrés Y Trabajo*. Extraído el día 13 de Febrero de 2012 desde http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm

GLOSARIO

Programa de incentivos:

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Este programa se divide en el sistema de recompensas y de sanciones.

Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Clima organizacional

“El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad"¹².

Cultura organizacional

“La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento¹³”.

¹² Martínez, L.(2007). *Clima organizacional*. Extraída el día 23 de Febrero de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

¹³ Martínez, L.(2007). *Clima organizacional*. Extraída el día 23 de Febrero de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>