

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Comercialización**

## **Tesina Título**

**“Actividades holísticas aplicadas al personal de ventas. Su rol como método de incentivo y mejora de la productividad”**

**Alumna:** Della Felice, Priscila Gisela – pri\_df18@yahoo.com.ar

**Domicilio:** Marconi 843 – Cañada de Gómez

**Teléfono:** 03471- 15580448 o 15572250

**Tutor:** Lic. Rubén Pavetto

**Julio 2010**

## *Índice*

	<b>Página</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I - La Fuerza de Ventas como eslabón estratégico en la                   Empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Actividades y Responsabilidades del vendedor.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Actividades que la empresa debe realizar en cuanto a las ventas y el           vendedor.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Actividades que debe realizar el vendedor dentro de su puesto ....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Verificaciones profesionales y personales de los vendedores antes           de visitar al cliente.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Importancia de mantener conforme al vendedor.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II - Aplicación de incentivos para mejorar la productividad y                   disminuir la rotación.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Incentivos Monetario e Incentivos no Monetarios. Motivación de           los vendedores.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Característica de los incentivos monetarios.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Característica de los incentivos no monetarios.....</b>	<b>21</b>

2.4.	Teoría de Maslow.....	23
2.5.	Teoría de Herzberg.....	27
2.6.	Teoría de Mac Gregor: la teoría X y la teoría Y.....	33
<b>Capítulo III - El estrés en los trabajadores.....</b>		<b>36</b>
3.1.	Estrés Laboral.....	36
3.2.	Causas de Estrés Laboral.....	38
3.3.	Peligros relacionados con el estrés.....	39
3.4.	Efecto del estrés laboral en las entidades.....	44
3.5.	Prevención del estrés laboral.....	45
<b>Capítulo IV - Disciplinas holísticas y técnicas del yoga.....</b>		<b>48</b>
4.1.	Disciplinas Holísticas.....	48
4.2.	Individuo como sistema interrelacionado.....	49
4.3.	Aportes del Yoga.....	50
4.4.	Beneficios del yoga para las empresas.....	52
4.5.	Beneficios del yoga para los que participan de las clases.....	53
<b>Capítulo V - Uso de Actividades Holísticas en el mundo laboral.....</b>		<b>56</b>
5.1.	Bienestar Laboral.....	56
5.2.	Antecedentes de Actividades Holísticas aplicado en empresas.....	56

5.2.1. Siesta Laboral.....	56
5.2.2. Yoga en el trabajo.....	59
5.2.3. Shiatzu en el trabajo.....	65
<b>Conclusión.....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>75</b>
Anexo 1.....	76
Anexo 2.....	83
Anexo 3.....	87
Anexo 4.....	91

## *Introducción*

En los últimos años la República Argentina sufrió numerosos cambios sociales, políticos y económicos que afectaron el normal desenvolvimiento de las empresas dentro de los mercados.

Por un lado las privatizaciones de las empresas en los años 90 dieron lugar a la formación de monopolios privados que manejan las normas del mercado a su conveniencia y dificultaron el crecimiento de pequeñas empresas.

Con el correr de los años las empresas debieron afrontar la gran crisis del año 2001, que dejó como resultado un registro record en el país de índices de desocupación y pobreza. Aquí las empresas debieron cambiar sus estrategias y adaptarse a las reglas de mercado que precedieron.

A fines de 2002 se detuvo la recesión y desde 2003, el país registró una fase de crecimiento económico, con una política de dólar alto destinada a favorecer la sustitución de importaciones, lo que logro un incremento de la competitividad de la industria argentina. Por otro lado se registró uno de los más altos grado de inflación de la última década, que aun en la actualidad sigue golpeando el país, afectando el mercado y los salarios de los trabajadores.

En el año 2008 se desencadena una crisis económica mundial, que se venía gestando a partir del año 2006, producto del colapso inmobiliario en los Estados Unidos. Esto da lugar en octubre de 2007 a una crisis hipotecaria, para finalizar en 2008 en una crisis de liquidez, causando indirectamente, otros fenómenos económicos como una crisis alimentaria global, derrumbes bursátiles,

y en conjunto una crisis económica a nivel internacional. El primer efecto que produce en la Argentina es el aumento exponencial del precio internacional de los granos. Debido a la intervención impositiva sobre las ganancias de los mismos por parte del gobierno, se llega al llamado “conflicto con el campo”, a partir del 11 de marzo de 2008. Este conflicto se origina por un enfrentamiento entre el gobierno y el sector agropecuario del país, donde los productores agropecuarios se opusieron a un alza de las retenciones de las exportaciones. Esta problemática dejó secuelas principalmente en los pueblos que se dedican a esta actividad, lo que dio lugar a que exista una gran incertidumbre en el mercado provocando un estancamiento en el crecimiento del sector y de otros sectores afines a él.

Las empresas debieron adaptarse a los cambios que surgen en el mercado y adoptar estrategias que las hagan más competitivas y les permitan subsistir y crecer en un entorno altamente competitivo e inestable. En caso de que las empresas no se adaptaran a los vertiginosos cambios que ocurren en el mercado, quedarían fuera del mismo y además perderían competitividad, vigencia y productividad. Es por ello que al existir grandes empresas monopolizadas, como surgen a partir de los años noventa y sumado a ello un gran cambio en el contexto de los precios, las presiones por el manejo de grandes volúmenes para disminuir costos, y los aumentos desmesurados de precios, hace que las empresas se focalicen en sus necesidades de ventas, y en correr tras un mercado cambiante, sin contemplar muchas veces el recurso humano encargado de generar las ventas que además resulta la cara visible de las empresas.

Todas las crisis atravesadas que surgieron con el correr de los años dejaron como saldo que a nivel laboral los individuos se encuentren despersonalizados, que gran parte de las empresas prioricen resultados y no contemplen las necesidades de las personas, sus limitaciones y capacidades. Comenzaron a priorizarse los objetivos de la empresa, sin contemplar que están íntimamente relacionados con los objetivos personales de los individuos que habitan en ellas.

Descuidar la fuerza de ventas es muy riesgoso para las empresas ya que el vendedor tiene la responsabilidad de la facturación y es la cara visible ante los clientes. Es importante ponerle atención a los mismos, ya que del cumplimiento de sus expectativas depende la permanencia en el lugar de trabajo.

Es por lo anteriormente manifestado, que formulamos el siguiente **problema de investigación**: ¿La incorporación de técnicas holísticas como incentivo no monetario favorece la disminución de la rotación del personal en mayor medida que las empresas que aplican incentivos monetarios?

Para dar respuesta al mismo formulamos los siguientes **Objetivos**:

- Describir el concepto de los incentivos no monetarios y de los incentivos monetarios.
- Evaluar si mediante la aplicación de incentivos no monetarios se logra disminuir la rápida rotación de la fuerza de ventas en sus puestos de trabajo, ya sea porque sus actividades producen estrés o porque otras empresas ofrecen mayores sueldos y seducen al personal.

- Identificar si el uso del yoga, como disciplina de autoconocimiento y superación es capaz de brindar ayuda a la fuerza de ventas.
- Analizar si los métodos holísticos como incentivos no monetarios son un mecanismo efectivo para lograr fidelidad con los recursos humanos.
- Comparar la rotación de los empleados en empresas que aplican incentivos monetarios y aquellas que aplican incentivos no monetarios.

En consecuencia planteamos la siguiente **Hipótesis**: La incorporación de técnicas holísticas como incentivos no monetarios favorece la estabilidad en el lugar de trabajo, armoniza el ambiente, otorga gran bienestar del personal de ventas en la empresa, evitando el ausentismo y los accidentes de trabajo.

### **Metodología**

Para el desarrollo de este trabajo buscamos información sobre las tareas que realizan los vendedores dentro de una empresa, los mecanismos de remuneraciones empleados, y los métodos motivadores que se implementan.

También fue de vital importancia el estudio del concepto de salud integral de las personas (biológica-psicológica-social), contemplando las enfermedades más frecuentes según lo determinado por la Organización Mundial de la Salud – (OMS)-.

Y finalizar el estudio del uso de técnicas holísticas, fundamentalmente el yoga, para crear armonía en el equipo de ventas y dirigir la atención de las

personas a buscar su continua superación, sin que esto genere estrés y agotamiento físico-mental.

Este trabajo será casi en su totalidad de índole cualitativo, ya que se procederá a la recolección de datos mediante el análisis del comportamiento de un grupo de personas, para describir la realidad tal cual es vivida.

También haremos uso de técnicas cuantitativas, mediante aporte de investigaciones experimentales y encuestas de preguntas cerradas, que expondrá los datos en números para darle a la información sustento cuantificable.

Para concluir realizaremos una discusión de los resultados obtenidos, contemplando a su vez, que exista una combinación de estas dos metodologías aplicadas.

Por lo tanto, en el **Capítulo I** damos a conocer cuáles son las labores del vendedor y cuál es su importancia dentro de las empresas. También se detallan las actividades que deben contemplar las empresas para brindarle al equipo de ventas. Para finalizar, se realiza un detalle de las verificaciones que el vendedor deberá contemplar antes de visitar un cliente.

En el **Capítulo II** realizamos una descripción detallada de las dos clases de incentivos que existen y su incidencia en las personas. También se detallaran los mecanismos motivacionales, y junto a estos, las teorías más destacadas sobre el tema y sus aportes, entre ellas: teoría de Maslow, teoría de Herzberg, teoría de MacGregor.

En el **Capítulo III** hacemos mención al concepto de estrés, las causas que lo producen, sus efectos y las consecuencias sobre las personas que lo padecen. También se explica el efecto negativo que tiene para una empresa que sus empleados estén afectados por el estrés. Descripción de cómo prevenir la aparición de dicha enfermedad y como tener en cuenta cuidados paliativos.

En el **Capítulo IV** enfatizamos el desarrollo de las disciplinas holísticas dando lugar a hacer explícitos diferentes conceptos de holismo, de individuo como sistema interrelacionado considerando aspectos físicos, emocionales, mentales y espirituales

También mencionamos al yoga, ya que dentro de las actividades holísticas, esta, es la que elegimos para hacer la investigación. Conoceremos el modo de trabajo de esta técnica, las partes del cuerpo sobre las que trabaja y la manera en que ayuda a las personas. Para finalizar el capítulo describiremos el beneficio de esta técnica para las empresas.

En el **Capítulo V** detallamos investigaciones anteriormente realizadas sobre la problemática planteada con el objetivo de sumar información que permitan la posibilidad de posteriores investigaciones. A su vez estos antecedentes sirven de apoyo al último objetivo planteado.

## **Capítulo I**

### *La fuerza de ventas como eslabón estratégico en las empresas*

Las empresas para desarrollar su actividad normalmente, y para poder subsistir en el mercado, requieren que los productos que comercializan lleguen al punto de venta para que sean los consumidores los que tengan la posibilidad de escoger el producto entre una amplia gama que ofrece el mercado. Para que esto se pueda lograr es necesaria la aparición de un eslabón muy importante en esta cadena, que es el vendedor.

#### **1.1. Actividades y responsabilidades del vendedor**

El vendedor tiene distintas actividades dentro de su trabajo, entre ellas se destacan:

- Cumplir con los objetivos de facturación propuestos por la empresa.
- Hacer llegar el producto de la empresa al punto de venta.
- Destacar el producto en el punto de venta.
- Recabar información útil sobre la competencia.
- Recabar información sobre los requerimientos de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y de la empresa que lo contrata.

El vendedor, mediante el desarrollo de su actividad, forjara su espíritu y desarrollara el temple necesario para enfrentar las distintas situaciones con las que se encontrara a diario. Por su innata capacidad negociadora, sabrá

enfrentarse a situaciones de tensión sin perder la calma, buscando como objetivo desarrollar la venta para llegar a los resultados que se le han determinado.

El vendedor tiene la responsabilidad de la facturación de las empresas, es además la cara visible de las mismas y ha definido como toda persona sus objetivos personales por alcanzar. El equipo de ventas va a ser quien cumpla la importante misión de transformar las ideas, los productos, los canales de distribución y los servicios, en ventas. Va a ser quien materialice y transforme en dinero la estrategia de la empresa.

Para concretar las ventas el vendedor necesitar recolectar información muy importante:

- De la empresa para la que trabajan.
  
- De la competencia.
  
- Del producto.
  
- Del mercado.
  
- Del método de distribución y ventas que se necesita.
  
- Del cliente y su motivo de compra.

Esta información resulta de mucha utilidad ya que es una herramienta importante para la “inteligencia comercial”. El acceso a una mayor información facilita la toma de decisiones empresariales de manera más segura y con mejores fundamentos.

Al ser la fuerza de ventas la que posee mayor contacto con los consumidores y la que tiene mayor acción en el campo, es de gran importancia el trabajo de investigación que puede realizar. El vendedor conoce a los clientes, los productos que consumen, el tamaño de los comercios que visita para determinar el volumen que pueden necesitar, los días y horarios adecuados para visitarlos. Esto es de gran importancia para las empresas ya que pueden evaluar las oportunidades, amenazas, posibilidades de crecimiento y proyección de la empresa.

Los vendedores son como soldados que actúan en un territorio donde se disputa el alcance de un cliente, y la concreción de la venta. Conforme las empresas se mueven hacia ambientes competitivos más intensos, su fuerza de ventas necesita enfocarse más en el mercado y orientarse hacia el cliente. El vendedor debe saber cómo generar satisfacción del cliente y utilidades para la empresa. También debe saber cómo analizar datos de ventas, medir la potencialidad del mercado, recabar información del mismo y desarrollar estrategias y planes de acciones comerciales que sean de su propia utilidad, para alcanzar los objetivos propuestos.

Todo esto conlleva a que este inmerso en una exigencia constante, de búsqueda permanente de resultados, que muchas veces puede contribuir a que el individuo se sienta estresado, ya que le resulta difícil dominar estas situaciones.

Por este motivo es necesario que las empresas dispongan de herramientas que le permitan incentivar al vendedor, mas allá de lo monetario, contemplando el estado de salud de los individuos, debido a que deberán enfrentarse a situaciones

de tensión sin perder la calma. Es importante brindarle contención para que se sienta a gusto en su ambiente de trabajo y pueda encontrar armonía para desarrollar las actividades gratamente y obtener así los resultados que la empresa le exige.

### **1.2. Actividades que la empresa debe realizar en cuanto a las ventas y el vendedor**

- Definir sus sueldos:** el vendedor prefiere regularidad en sus ingresos, compensaciones extras por su excelencia en el desempeño, y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Además necesita ser orientado en sus labores, motivado para rendir al máximo por su potencial y tener el respaldo necesario por parte de sus superiores para cerrar negocios de gran magnitud.

- Definir los objetivos a alcanzar:** Estos objetivos deben ser claros, alcanzables y conocidos por todos los miembros de la organización. Una vez definidos los objetivos se necesitará la elaboración por parte de los directivos del plan de acción comercial.

- Elaborar el plan de acción comercial:** El plan de acción comercial tendrá que decir de que manera se van a cumplir los objetivos de ventas que han sido propuestos en función de las variables que se han definido en el plan de marketing (plan definido en base a las 4 P –producto, precio, publicidad, plaza-). En el plan de acción se definirán concretamente que acciones comerciales se van a realizar. En primer lugar se definirán los objetivos, para luego definir los destinatarios de las acciones (clientes actuales, clientes abandonados, venta cruzada, primera venta).

•Motivación: No todo es dinero en la motivación de los vendedores. Cada uno de los integrantes debe sentir que sus necesidades personales se satisfacen a través de la satisfacción de los objetivos que la empresa plantea. Ningún vendedor hará un esfuerzo exclusivamente para que la empresa gane dinero. El esfuerzo surge de la necesidad de satisfacer una necesidad personal. Por ello las empresas que mayor satisfacción reflejan, aplican una personalización del plan remuneratorio de manera que el premio y el logro del objetivo sea directamente el satisfactor de esa necesidad personal.

•Capacitación y Entrenamiento: Es importante que el vendedor reciba transmisión de conocimiento mediante la Capacitación y además que pueda desarrollar sus habilidades por medio del e ntrenamiento.

•Garantizar un ambiente laboral afable: Esto se puede lograr mediante el desarrollo de actividades que ayuden a que el personal se sienta a gusto, simplifique sus tareas, o le agregue un beneficio adicional a su trabajo. Por ejemplo: servicio de cafetería para el personal, proporcionar un espacio para dispersión dentro del horario laboral, equipamientos adecuados y mantención de los mismos, etc.

### **1.3. Actividades que debe realizar el vendedor dentro de su puesto**

La venta personal tiene como objetivo principal influir en la decisión de compra de los clientes, es un proceso de persuasión que pasa por distintas fases:

1-Despertar la conciencia de una necesidad o un problema.

2-Determinar que la necesidad puede satisfacerse con un tipo concreto de producto.

3-Convencer al posible usuario de que el producto del vendedor, le proporcionará un mayor grado de satisfacción.

Otras tareas que puede tener un vendedor son:

1-Proporcionar información técnica sobre los productos.

2-Dar algún tipo de servicio post venta.

3-Realizar investigación de mercado.

4-Comprobar en muchos casos el estado financiero de los clientes potenciales.

#### **1.4. Verificaciones profesionales y personales de los vendedores antes de visitar al cliente**

Lista de verificaciones profesionales: Consiste en una revisión previa de todos los medios materiales y comerciales necesarios para afrontar con solvencia una entrevista de ventas. La verificación profesional incorpora eficacia en la entrevista de ventas. Ej.: maletín, tarjetas personales, folletos informativos, catálogos, presupuestos, hoja de ruta, agenda, entre otros.

Lista de verificaciones personales: El 50% de la percepción sobre una persona se realiza en los primeros veinte segundos de iniciado el contacto, aún sin haber pronunciado una palabra. Por lo tanto es importante preservar un conjunto de detalles que hacen a la imagen personal.

-*Congruencia externa*: vínculo de la imagen del vendedor con la de la empresa.

Por ej. En el rubro salud, el vendedor debe ser pulcro.

-*Congruencia interna*: relación entre la imagen del vendedor y la personalidad del individuo. Por ej. No se debería obligar a un vendedor a usar traje cuando su personalidad no se adapta a ello.

Lista de verificaciones emocionales: Esta es una instancia clave que tiene que ver con el conjunto de emociones que pasan por la mente del vendedor, todas ellas vinculadas con el desafío constante que significa desarrollar la actividad. Si hay algo por lo que muchas personas coinciden en no estar dispuestas a trabajar en ventas es por estar expuestas al rechazo permanente. Si algo se sabe de esta actividad es que está plagada de no.

Trabajar como vendedor de terreno es una experiencia que forja el temple, que brinda experiencia y que ayuda a conocer el mundo de los negocios. Pero también es una actividad que requiere mucho sacrificio, gran resistencia a la frustración, flexibilidad y capacidad de automotivación.

Esto da lugar a pensar que un vendedor es una persona que necesariamente potenciará su coeficiente emocional, a través del desarrollo de la voluntad, de la perseverancia, de la constancia, el anhelo y la actitud positiva.

Esta verificación emocional propone que se identifiquen aquellos aspectos que no están equilibrados y se tomen acciones al respecto.

Para esto, resultaría útil que las empresas brinden la posibilidad de desarrollar una actividad que colabore al bienestar emocional de las personas.

Si las empresas logran ofrecer esto, el beneficio será tanto para la fuerza de ventas como para la productividad de la empresa.

### **1.5. Importancia de mantener conforme al vendedor**

En una situación en la que productos y precios son cada vez más parecidos y el equipo de ventas es el arma táctica principal, su eficacia es absolutamente crítica para el éxito de toda la empresa.

En muchos mercados se podría afirmar que la diferencia entre competidores reside en la calidad relativa de sus equipos de ventas. La empresa que tenga el equipo de ventas mejor planificado, seleccionado, preparado, motivado y controlado inevitablemente conseguirá el dominio del mercado. Por ello el equipo de ventas resulta ser un factor clave de éxito o fracaso.

El responsable de la empresa debe pensar mas allá del producto o del servicio que suministra y en cambio debe examinar las necesidades totales de las personas que representan a su empresa. Esto colabora a crear “fortalezas” a su favor.

## **Capítulo II**

### ***Aplicación de incentivos para mejorar la productividad y disminuir la rotación***

En la ardua y dura tarea de la búsqueda de personal idóneo para desarrollar la labor de vendedor, las empresas se encuentran con un sin fin de dificultades y contratiempos. Son parte de estas dificultades la pérdida de tiempo, inversión en altos recursos para la capacitación, el desgaste físico y psicológico del entrenamiento. Por este motivo entre las estrategias que emplean las empresas podemos ver que optan por conservar los vendedores que poseen o bien por buscar los vendedores de la competencia y seducirlos.

Para que un vendedor no sea atraído por la competencia y pueda tener un alto rendimiento en su actividad es necesario aplicar incentivos, ya sean monetarios como así también no monetarios.

#### **2.1. Incentivos monetarios e Incentivos no monetario. Motivación de los vendedores**

Los incentivos no monetarios gozan de la particularidad de brindar mejores resultados, por un mayor tiempo, es decir son duraderos. Estos incentivos tienen como objetivo principal incrementar la productividad de las empresas, y además buscan lograr en la persona que los recibe mayor satisfacción de las necesidades de autorrealización, estima y estatus que bien describe Maslow en su pirámide.

Motivación es la razón por la cual una persona va a actuar de una manera específica.

Las empresas deben decidir desde un principio porque desean motivar a los demás. Esta razón puede ser: conseguir algo de los demás, obtener un determinado resultado o bien mantener una determinada situación.

En este caso, lo que las empresas deben conseguir es mantener al recurso escaso, el vendedor, dentro de la empresa. Lo más importante es que no haya una alta rotación del personal, ya que esto daña la imagen de la empresa y produce una pérdida de dinero y capacidad de respuesta. Esto se debe a que al cambiar un vendedor por otro, se requiere, conocer el modo de trabajo del nuevo empleado, capacitarlo y esperar la adaptación del mismo a su nuevo ámbito, esto lleva a una gran pérdida de tiempo y dinero.

Con el correr del tiempo se emplearon mecanismos motivadores que se centraban en dos métodos, el dinero, es decir incentivo monetario, o el miedo.

## **2.2. Características de los incentivos monetarios**

El dinero alcanza momentáneamente su cometido, pero se diluye rápidamente, ya que la persona, lo gasta y luego se encuentra vacío, o bien lo valora por un período corto de tiempo. Otorga un efecto de menor duración que si se aplicara algún otro incentivo que contemple las necesidades del individuo.

Con respecto a las técnicas de infundir temor para lograr resultados, en algunos casos puede cumplir con su cometido, pero en otras tantas oportunidades dejará paralizada a algunas personas sin que puedan realizar ninguna tarea. Este

mecanismo motivador usualmente funciona cuando el empleado que ocupa dicha empresa tiene una gran necesidad de trabajo y no le resulte fácil cambiar de empleo. Esto suele ocurrir en épocas de crisis social como sucedió en Argentina en el año 2001.

Los gerentes de una empresa lograrán motivar, en la medida que la gente haga lo que se les pide con el convencimiento de que es lo mejor para ellos también. Si en cambio, la gente obedece por miedo a que lo despidan o a cambio de un premio, no cumplirá con el propósito de motivar.

La única manera de saber cómo motivar a alguien es dedicándose a él. Las personas nunca son iguales, es por ello que tienen diferentes necesidades y también será personalizada la manera de llegar a ellos, esto quiere decir, diferente en cada caso. La motivación, para que realmente funcione, ha de ser una actividad continuada, no espasmódica; de nada sirve otorgar un incentivo cuando la empresa espere un resultado concreto. El empleado se sentirá a gusto cuando el proceso de incentivos sea continuo.

### **2.3. Características de los incentivos no monetarios**

• *Satisfacción de los objetivos personales de los individuos*: toda persona ocupa un empleo con el fin de conseguir algún objetivo propio, esa es su prioridad. Estos objetivos pueden ser, ascender, conseguir un aumento de sueldo, mejorar su rendimiento, cambiar su vehículo, comprarse una casa, etc. Estos objetivos son los que realmente los impulsa a trabajar todos los días, sus "Motivaciones", es la dosis extra de entusiasmo para cumplir con un trabajo que se le ha presentado.

- *Reconocimiento de las personas en sus trabajos:* la gente debe saber si lo que hizo está bien o mal y por que. Se debe premiar la actitud correcta en las personas, como así también deben ser corregidos sus errores. Así los integrantes del equipo de ventas sabrán que es lo que se espera de ellos. Y por sobre todo es importante no aplicar castigos, ya que estos no estimulan, si no que contrariamente llevan a la frustración.

- *Intentar como empresa mejorar el desempeño de sus tareas dentro del trabajo:* Esto se logrará mediante la aplicación de técnicas que procuren un nivel de vida sano y que favorezcan a la autorrealización del individuo. Toda persona que trabaje en un estado que procure el bienestar físico, mental y emocional, mejorará su desempeño y trabajará a gusto. Esto favorecerá a que el personal no rote en busca de mejores condiciones laborales debido a que puede encontrar un habiente propicio de trabajo.

Para aplicar apropiadamente este tipo de incentivos es necesario conocer las necesidades de los individuos a motivar, sus prioridades, su rutina de trabajo, su entorno laboral y familiar y además conocer sus aspiraciones.

Es importante tener en cuenta cual es la realidad de la gente que va a conducir a la empresa en el mercado. Esto implica identificar sus habilidades, sus actitudes y aptitudes, el nivel de desempeño, sus necesidades, sus gustos y preferencias. La mayoría de las empresas solo se fija en las ventas mensuales, y por ello muchas veces fracasan, ya que tienen una visión errónea de su equipo de ventas.

Para conocer sus necesidades es importante contemplar la pirámide de necesidades que dio a conocer Abraham Maslow.<sup>1</sup>

#### **2.4 Teoría de Maslow**

Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de toda su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.

Maslow plantea que el ser humano está constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier repercusión o problema que ocurre en algunos de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los cuerpos de la estructura. Por esto Maslow propone dentro de su teoría el concepto de jerarquía, para así darle orden a las necesidades a nivel del cuerpo físico, sociológico y espiritual.

La base de esta teoría es que la parte inferior de la pirámide que muestra las necesidades básicas que se refiere a bebida, comida y sexualidad es fundamental y que una persona que carece de alguna de ellas se despreocupará de lo demás hasta que estas necesidades básicas no sean mínimamente satisfechas. Sin embargo estas necesidades no son más importantes que las de

---

<sup>1</sup> Strafford J., Grant C., *Manual del Gerente de Ventas*, Deusto, 1993, Pág. 266, Buenos Aires, Argentina.

cualquier otro nivel ya que cada individuo estará motivado solamente por la necesidad más baja dentro de la escala que tenga sin satisfacer.

Este grupo de necesidades se denomina **Necesidades Fisiológicas**. Son las necesidades **biológicas básicas** de subsistencia, cuya satisfacción es urgente e impostergable. Aquí los motivadores son el hambre, la sed, el cansancio, el sueño, el apetito sexual.

El segundo nivel se refiere a la necesidad de sentirse seguro y sentirse cobijado, **Necesidades de Seguridad**. Son necesidades **psicológicas**, que dan al individuo tranquilidad y confianza. Los motivadores son la certeza sobre algo, la salud, el bienestar físico, el orden.

Esta seguridad puede ser sobre protección ante ataques físicos como así también al hablar de seguridad de no perder el empleo, o seguridad dentro del empleo, por ejemplo proporcionar cascos, guantes y mascarar para trabajos riesgosos. También aquí se pueden ubicar las actividades holísticas dentro del ámbito laboral para garantizar el bienestar físico-mental y emocional de las personas en su trabajo.

Una vez satisfecho esto, los individuos se ven afectados por otro nivel de necesidades, llamadas **Necesidades de Pertenencia**, y corresponden a las necesidades **sociales**; esto es necesidad de amor, amistad, pertenencia y aceptación dentro de un grupo.

Están en el ámbito de las relaciones del individuo con los grupos en los que interactúa, sea en el ámbito familiar, social, religioso, de trabajo. Los motivadores

son el impulso hacia la interacción con otras personas semejantes a ellos, la aceptación en el grupo, el afecto. En las empresas por ejemplo los reconocimientos con premios ante el grupo, las reuniones para fechas festivas, el transporte propio, la ropa con el logotipo hacen hincapié a este grupo de necesidades.

El siguiente nivel se denomina **Necesidad de Estimación**, son las necesidades por la propia estima, el respeto a sí mismo y de ser respetado por los demás. Corresponde a las necesidades y deseos **afectivos** de carácter íntimo e individual. Maslow lo clasifica en dos categorías: en primer lugar el deseo de fortaleza, de logros, de adecuación, de seguridad a los ojos del mundo, y de independencia y libertad. En segundo lugar, el deseo de fama o prestigio (respeto o estima por parte de otras personas), reconocimiento, importancia, atención y aprecio.

Si todas las necesidades de estima están satisfechas, la persona es motivada por la más alta de las necesidades, **De Autorrealización**, que es el deseo de hacer un uso pleno de todas las aptitudes y capacidades que se poseen. Son los deseos de **satisfacción personal** que producen un sentimiento de triunfo, la sensación de poder y dominio, que incrementa el autoestima de la persona, lo que esta persona piensa sobre si mismo. Es la culminación de las aspiraciones más deseadas.



**Fig 1. Pirámide de Maslow**

2

Lo que se confirma con este cuadro de necesidades es que no se puede motivar a nadie desde un despacho y con la puerta cerrada, la única forma de motivar es estableciendo lo que son las actuales necesidades del equipo de ventas. Para llevar a cabo esto es necesaria la comunicación bidireccional, cara a cara. Y luego utilizar los indicadores que brinda Maslow para situar a la necesidad en lugares reconocibles. Una vez situada esta necesidad, buscar el modo de ayudar o lograr satisfacerla siempre que este al alcance de la empresa.

El conocer las necesidades de cada individuo, le permitirá a las empresas priorizar y optimizar los recursos al momento de aplicar incentivos. Ya que no tendrá posibilidad de error o de malgastar recursos en algo que no sea valorado por el individuo, porque cada necesidad tiene aparejada un motivador específico

---

2 Sarmiento Mendoza Carlos José, Pirámide de Maslow [en línea], 1 de diciembre de 2009, <<http://blogreli.wordpress.com/2009/12/1/piramide-de-maslow>> [consulta 18 May.2010].

que permite satisfacerla. De esta manera el individuo podría sentirse contenido y apreciado, ya que es tenido en cuenta y es valorado.

Trabajando sobre la base establecida por Maslow surge la teoría de Herzberg: que es la acción causada por el deseo.

### **2.5. Teoría de Herzberg**

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior, Herzberg<sup>3</sup> basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, es decir con un enfoque orientado hacia el exterior.

Según la teoría de Herzberg las empresas van a tener que familiarizarse con tres letras CVL, que significan Calidad de Vida Laboral. Y además para motivar a los miembros de su equipo de ventas deberán mejorarles mucho el CVL.

Esto empieza por definir a las personas de acuerdo a como son, y no de acuerdo a como los otros quieren que sean.

Herzberg sugiere que las necesidades pueden clasificarse en dos categorías.

•El primer conjunto de necesidades recibe la denominación de **Factores de Higiene**, y tratan de la relación de una persona con el entorno. Comprenden el tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

---

3 Strafford J., Grant C., Op. Cit., Pág.269.

-la paga;

-las condiciones de trabajo;

-las relaciones humanas, la naturaleza y calidad de la supervisión;

-la supervisión técnica;

-la naturaleza de la política y la administración de la empresa;

Se les denomina factores de higiene porque, si son correctos, por ejemplo, la paga es buena, evitan que el personal se encuentre insatisfecho en su entorno de trabajo. Hacen que la gente no se sienta desdichada o desconforme, puesto que esa es su función, pero no motivan.

Tomamos dos de estos factores para analizar su contribución:

Condiciones de trabajo: la empresa intenta en todo momento y ocasión mejorar las condiciones, pero lo que más puede alcanzar es una mejora temporal. Como el vendedor pasa muchas horas detrás de un volante, el coche se convierte en una parte importante de sus condiciones de trabajo. La pregunta sería durante cuánto tiempo se motivará el vendedor si recibe un coche nuevo. Esto se puede responder hasta que: surja la primera avería, o la primera abolladura, o cuando se den cuenta de que todos los demás tienen el mismo coche.

Por lo tanto el período de motivación es probable que abarque unos pocos meses. Pasando por alto de que muchos vendedores veteranos están cansados de conducir, y el simple hecho de tener que hacerlo es un

aspecto negativo de su trabajo. Concluimos en que el gran esfuerzo que implica para la empresa proporcionar un vehículo nuevo, no representa de gran importancia para el vendedor, por lo menos, desde el punto de vista motivacional.

Salarios: El dinero solamente motiva de alguna de las siguientes formas:

-cuando se dispone de él por debajo del nivel de subsistencia;

-cuando una variación de su cuantía representa un empeoramiento del nivel de vida;

-cuando se considera injusta la forma en que se distribuye (por ej. Cuando alguien recibe más por hacer el mismo o inferior trabajo)

Todos estos son motivadores negativos, alguien hará algo porque se siente descontento.

El dinero en sí no es lo que motiva, si más bien será el dinero como símbolo de la satisfacción de una necesidad de la pirámide de Maslow.

Otro factor relativo al dinero es que cuando los negocios van mal, (épocas de crisis o inflación, como en la actualidad) los directores de ventas pueden hacer muy pocas cosas que afecten positivamente a los ingresos de su personal de ventas, o cosas de bajo valor para quien los percibe. Es probable que las personas perciban que su salario siempre resultara bajo en relación al gran aumento en los precios de los productos de consumo masivo.

•El otro conjunto de necesidades de las personas lo causa el hecho de que son seres humanos y, por lo tanto, no sólo quieren que se los trate bien (necesidades de higiene) sino que quieren hacer algo. Quieren perfeccionarse y demostrar lo que son capaces de hacer. Quieren ser capaces de decir al final de su experiencia laboral que son mas de lo que eran antes ( pueden hacer mas, saben mas, aprendieron algo, dejan algo), y la única manera de medir esto es mediante lo que hayan hecho durante esa experiencia laboral. Por lo tanto, es necesario preguntarse:

-¿Estoy consiguiendo algo? ¿Estoy contribuyendo en algo?

-¿Se me asignan mayores responsabilidades?

-¿Estoy progresando y perfeccionándome?

-¿Tienen significado y finalidad las cosas que hago?

-¿Se me reconoce la capacidad que poseo?

Estas son las que encierran los **Factores Motivadores**. Estas son las variables que las empresas pueden utilizar para motivar a las persona, porque las personas que desean hacer algo, quieren hacerlo y eso es Motivación.

Herzberg sugiere que a cualquier persona se le puede obligar a que haga algo, bajo amenaza o soborno, pero la persona realmente no querrá hacerlo, es por ello que no estará motivada. Las personas se pueden activar mediante el uso

de presiones, pero será una motivación cuando realmente deseen hacer algo, quieran hacerlo para desarrollar un buen trabajo.

Por lo tanto, si deseamos hablar de una actuación motivada tenemos que hablar de los motivadores, que son:

- Los logros,
- El reconocimiento por los logros,
- Un trabajo con contenido e interés,
- Mayores responsabilidades,
- Progreso, perfeccionamiento en el trabajo.

En otras palabras: la calidad de la experiencia humana en el trabajo.

Un punto que Herzberg recalca como vital es que los motivadores no son más importantes que los factores de higiene. Hay que darles la misma importancia, porque cada uno de ellos es vital si pretendemos que la motivación sea fuerte.

Una de las variables más importantes en la creación de motivación es la formación, porque la motivación es una función de la capacidad y la oportunidad de usar esa capacidad. Por lo que bien puede decirse que cuanto más capacidad puede conferirse a las personas formándolas, tanto más desearan hacer.

Para que las personas puedan volcar esta capacidad necesitan un segundo factor que es la oportunidad, esto es por ejemplo; para saber si realmente toco

bien el piano, necesito un piano. Este factor en el mundo laboral ha sido siempre un problema, por lo que Herzberg ha promovido el movimiento de enriquecimiento de los trabajos. Para esto, según su teoría, es necesario tener los siguientes factores:

-Una gama de responsabilidades y actividades que mantenga interesada a la persona;

-Áreas de perfeccionamiento,

-Una reinformación directa: la persona debe saber cómo está haciendo su trabajo sin que otro se lo diga, sino porque es capaz de verlo por sí misma.

-La responsabilidad de comprobar la calidad de uno mismo, porque esa responsabilidad no puede delegarse en un sistema de control;

-Comunicación directa entre esa persona y las otras con las que ha de comunicarse, no por medio de supervisores o directores.

En vista de los aportes de Maslow y Herzberg se puede decir que motivación es aquello que hace actuar a una persona, porque esa persona *puede* actuar, tiene la *oportunidad* de actuar, y *desea* actuar.

También es importante destacar en el enfoque de Herzberg la cuestión sobre mejorar la calidad de vida laboral (CVL) y el enfoque motivacional que promueve el enriquecimiento de los trabajos, como es el caso de proporcionar al trabajador de una gama de responsabilidades y actividades que le interesen. En este punto es bueno destacar la importancia del tema de esta tesis ya que la

actividad holística que puede proporcionar una empresa cumple con estos requisitos.

Para finalizar con la descripción de las teorías motivacionales es importante analizar los aportes de McGregor.<sup>4</sup>

### **2.6. Teoría de MacGregor: la teoría X y la teoría Y**

Este autor sugirió que la actitud del director de la empresa hacia el personal tenía un efecto muy significativo en la motivación del personal, o en su falta de motivación. Establece que muchos directores creen en la teoría X, según la cual:

- Las personas son indolentes por naturaleza;
- No trabajan a menos que uno les fuerce a hacerlo mediante presiones o uso de recompensas;
- No están interesadas por asumir responsabilidad alguna, ni quieren hacerlo.

MacGregor sugirió que, si esto es cierto, se debe a que, desde el principio de la revolución industrial, los directores han esperado que su personal reaccionara de esa forma, y si se trata al personal como si fuera una bestia de carga, es bastante probable que actúe como una bestia de carga. Muchas de esas personas que reaccionan sin interés alguno en su trabajo, llegan a su casa y trabajan arduamente en una afición o entretenimiento, o asume la responsabilidad de colaborar o ayudar a dirigir organizaciones filantrópicas.

---

4 Stafford J., Grant C., *Op. Cit.*, Pag.273.

MacGregor sugirió que si los directores aceptaran y adoptara la teoría Y, los trabajadores trabajarían más afanosamente y con más interés si:

-Los empleados y la dirección compartieran metas comunes;

-Si se responsabilizaran a los empleados de la determinación de algunas formas de mejorar las productividad;

-Si se les diera una oportunidad de mejorar su capacidad.

En otras palabras, si la dirección de la empresa espera que la gente sea indolente, será indolente, pero si espera que la gente esté deseosa de colaborar, deseará colaborar.

Resumiendo, como aporte de estos autores se puede decir que es necesario conocer e identificar las necesidades de las personas para posteriormente aplicar un incentivo de acuerdo a algo específico para cada persona, ya que no se puede generalizar, cada individuo atraviesa una necesidad diferente a la de otros.

Las necesidades motivacionales son diferentes a aquellas básicas por las que el personal se sentiría desdichado o insatisfecho si no las tuviera. Las personas necesitan superarse para sentirse motivadas, y para poder superarse es necesario brindarle formación. Esta formación, para crear motivación requiere que el individuo goce de capacidad y se deben presentar las oportunidades necesarias en el ámbito laboral para poder realizarlas. Las organizaciones deben poder brindar Calidad de Vida Laboral, de esto se ocupa la disciplina del Yoga y por ello resultaría propicia su aplicación a nivel laboral.

Por ultimo la empresa debe depositar expectativas en su personal para generar resultados. Las personas ante un trabajo de su complacencia, con un ámbito propicio, actúa distendida y estimulando su creatividad. Tomando en cuenta la teoría X, Y. Si el empleado consigue a nivel laboral llegar a un estado de bienestar, el trabajo que realice será productivo y además deseará colaborar. Por lo tanto se generan resultados positivos. De lo contrario se frustran y pueden caer en estado de estrés.

## Capítulo III

### ***El estrés en los trabajadores***

#### **3.1. Estrés Laboral**

La Organización Internacional del Trabajo, (OIT), determina que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores, afectando negativamente tanto el aspecto psicológico como el físico de los mismos; y atenta también contra el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan. La salud de los trabajadores es una de las necesidades básicas que contempla la teoría de Maslow, como así también es una necesidad de higiene según Herzberg, por lo tanto, si no se la contempla será imposible llegar a motivar a los empleados de modo efectivo.<sup>5</sup>

La OMS asegura que "...Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo..."<sup>6</sup>

---

5 Slipak Oscar E., *Estrés Laboral*, [en línea] Buenos Aires, 1996, <[http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19\\_3.htm](http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_3.htm)> [consulta 29 de abril de 2010].

6 Griffiths Amanda [et. al.], Serie de Protección de la Salud de los trabajadores N° 3, [en línea] Reino Unido, 2004, <[http://www.who.int/occupational\\_health/publication/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publication/pwh3sp.pdf)> [consulta 20 de mayo de 2010].

Según los datos que aporta la revista Nueva, "...Uno de cada diez argentinos padecen estrés. El pico máximo lo realiza en personas que tienen entre 45 y 55 años, y empieza a dispararse a partir de los 25 años..."<sup>7</sup>

Las empresas deben detectar si el estrés de la persona se genera en el trabajo o en su hogar, ya que se podrá proteger al empleado contra el estrés derivado de su actividad laboral, previniéndolo mediante una buena gestión y una adecuada organización del trabajo.

El **estrés laboral** es la reacción que pueden tener las personas ante presiones y exigencias laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que pone a prueba su capacidad para afrontar la situación. El estrés se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de la empresa (supervisores, gerentes) y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales. Las presiones laborales son necesarias, ya que mantienen alertar al trabajador, lo motivan; pero cuando estas presiones son excesivas o difíciles de controlar, aparece el estrés, perjudicando la salud del trabajador y los resultados de la empresa.

Un **trabajo saludable** es aquel en que la presión sobre el empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce sobre su actividad y el apoyo que recibe de las personas que son importantes para él. Según la Organización Mundial de la Salud – OMS – "...La salud es un

---

<sup>7</sup> Patrucci Mariano, Revista Nueva, *Se vino el estresazo*, Edición N°359, 11 de Julio de 2010, Pag. 18.

estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones y enfermedades...”<sup>8</sup> Por ello un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promueven la salud.

Dentro de los factores que promueven la salud se encuentran el suministro de actividades y capacitación adecuada en materia de salud, la disponibilidad de estructuras y practicas institucionales que colaboren a fomentarla, en estas practicas se pueden encontrar las actividades holística y en ellas la filosofía del yoga, que se describirá en los capítulos precedentes.

### **3.2. Causas del estrés laboral**

- Mala organización del trabajo
- Mala gestión del trabajo

Cuando un vendedor se dirige a realizar su tarea y no conoce los objetivos, la directivas no son claras, se lo expone a contradicciones frente a los clientes, (ya sea porque no se llegue a una correcta comunicación en el canal de distribución o desde la gerencia al vendedor), y todo esto se lo suma a que el vendedor pasa muchas horas fuera de su hogar, sin comodidades, y realizando todas sus actividades en un vehículo; se presenta ante el condiciones insatisfactorias de trabajo, difíciles de controlar y pueden llevarlo a sufrir estrés.

---

<sup>8</sup> Griffiths Amanda, [et. al.], Op. Cit, <[http://www.who.int/occupational\\_health/publication/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publication/pwh3sp.pdf)>.

El exceso de exigencias por parte de los supervisores para llegar a los objetivos, que muchas veces son inalcanzables; la falta de material de trabajo, (que pueden ser las listas de precios, las hojas de ruta); los vehículos en mal estado o la rotura de los mismos; la falta de comunicación sobre faltantes; una venta realizada y no entregada a destino; entre otras exigencias, representan una mala organización y mala gestión del trabajo y esto afecta al estrés laboral.

Cuanto mas participe el vendedor en la elaboración de objetivos accesibles, tenga mayor conocimiento del stock de la empresa para que no se produzca una venta frustrada, tenga posibilidad de acceder al vehiculo para prepararlo y dejarlo a su comodidad, y la comunicación con sus superiores y colegas sea fluida; menor será la posibilidad de que sufra estrés laboral.

### **3.3. Peligros relacionados con el estrés**

Dentro de la literatura sobre estrés se vislumbra la existencia de nueve categorías de peligros relacionados con el estrés. Esta clasificación interrelacionada con las tareas del vendedor arroja el siguiente resultado:

*Características del trabajo:*

Características del puesto:

- Tareas que producen aversión: debido al traslado en vehículos de un pueblo hacia otro para llegar a visitar a los clientes, esto implica que el vendedor ponga en riesgo su seguridad en las rutas.

Volumen y ritmo de trabajo:

- Exceso de trabajo: Hojas de rutas largas, gran número de clientes por visitar, recolección de información para la gerencia, en algunos casos preparado y facturación de los pedidos, aplicación de merchandising en el punto de venta, exhibición de los productos, satisfacción de los clientes, entre otras.

- Trabajos con plazos muy estrictos: visita de un gran número de contactos en un solo día laboral, en caso de que el tiempo no alcance se pierde la venta, y esto afectará al alcance de los objetivos.

#### Horario de trabajo:

- Jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal: los vendedores casi nunca gozan de un horario acotado, ya que deben llegar a los clientes en los horarios que tengan atención al público y por las distancias, en los horarios muertos, se ven imposibilitados de volver a sus hogares, por ejemplo, en el almuerzo o cuando los negocios cierran y no trabajan de corrido.

- Horarios de trabajos imprevisibles: muchos clientes, en ciertos rubros, como en el caso de ventas de bebidas, tienen horarios de atención nocturno, por ello, los vendedores que quieran tener acceso a los mismos deberán hacerse presente en ese momento, aunque su jornada laboral halla finalizado.

#### Participación y control:

- Falta de control ( sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario laboral y el entorno laboral)

#### *Contexto Laboral:*

### Perspectivas profesionales, estatus y salario:

- Actividad poco valorada socialmente: los clientes por lo general no están interesados en adquirir ningún producto, es por ello, que la presencia del vendedor, no siempre es bien recibida. Además es una actividad que ha sido mal realizada, en muchas ocasiones, y la gente es reacia a los vendedores.
- Remuneración por trabajo a destajo: en muchos casos los vendedores obtienen de salario, un porcentaje de las ventas que realizan, solo por unidad vendida. Esto produce mucho estrés a los vendedores, ya que de no concretar la venta, su salario se verá afectado, por más que halla trabajado arduamente.
- Sistemas de evaluación del rendimiento muy estrictos: y en muchos casos injustos, ya que muchas veces se establecen objetivos muy difíciles de lograr.

### Papel en su trabajo:

- Atender constantemente a otras personas y ocuparse de sus problemas: Esto sucede cuando el vendedor debe escuchar a cada cliente, atenderlos y en muchos casos ocuparse de sus problemas.

### Relaciones interpersonales:

- Supervisión inadecuada, desconsiderada o que no proporciona apoyo: muchas veces los supervisores en el ámbito de ventas, actúan fraudulentamente, buscando solo su beneficio personal, antes que del recurso humano que tienen a su cargo. En otras ocasiones, los supervisores, solo controlan el mercado desde

sus oficinas, sin contemplar lo que sucede en el campo de ventas y toman decisiones inadecuadas.

- Malas relaciones con los compañeros: el ámbito de ventas es muy competitivo y en algunas ocasiones son los mismos compañeros los que sabotean el accionar de los demás.

- Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver problemas o quejas: esto produce una situación de incomodidad para la fuerza de ventas, ya que al ser la cara visible de la empresa, debe tener herramientas que le permitan enfrentar situaciones adversas con los clientes o de disconformidad.

Cultura institucional:

- Mala comunicación: esto afecta a los vendedores, por ejemplo, ya que en muchas ocasiones, hay faltante de algún stock, y si no es comunicado del mismo, realizará una venta en vano y luego deberá enfrentar a un cliente que de seguro estará insatisfecho y enojado. Esto podría evitarse si la comunicación fuera buena.

- Falta de claridad en los objetivos: Si los objetivos no son claros, la dirección que tome el vendedor, de seguro no va a ser la correcta. Esto afectará el trabajo de los mismos.

Relación entre la vida laboral y la vida familiar

- Exigencias contrapuestas entre la vida laboral y la vida familiar: Uno de los ejemplos puede ser las largas horas que el trabajo le exige al vendedor estar

fuera de casa, contrapuesto con el deseo de la familia de tener a esta persona más tiempo en casa.

•Falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares: Por ejemplo, negarle permiso de ausentarse del trabajo, ante un problema inesperado. Esto afecta al vendedor ya que va a realizar su tarea a desgano y desfocalizado, afectando a los resultados.

•Falta de apoyo en la familia con respecto a los problemas laborales: esto puede darse en algunos casos que el vendedor deba llevar trabajo a su casa o llegue en horarios fuera de lo normal y la familia muestre su descontento, afectando la relación familiar.

Ante estas situaciones de estrés las personas se pueden ver afectadas de distinta manera;

- Estar cada vez más angustiados e irritable.
- Ser incapaz de relajarse o concentrarse.
- Tener dificultad para pensar con lógica y tomar decisiones
- Sentirse cansado, deprimido e intranquilo.
- Tener dificultad para dormir.
- Sufrir problemas físicos graves como: cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial y dolor de cabeza

Todo esto afectará sin ningún lugar a duda las relaciones interpersonales, con los clientes, con los pares, con los superiores de la empresa y a nivel personal y familiar.

El estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, y contribuir a la mala salud física y mental del individuo. En casos extremos, el estrés prolongado o los acontecimientos laborales traumáticos pueden originar problemas psicológicos y propiciar trastornos psiquiátricos que desemboquen en la falta de asistencia al trabajo e impidan que el vendedor pueda volver a trabajar.

Cuando un individuo está bajo estrés le resulta difícil mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida no profesional. También puede afectar al sistema inmunitario, reduciendo la capacidad del individuo para luchar contra las afecciones. Es por ello que serán más propensos a enfermarse y ausentarse de este modo del trabajo.

### **3.4. Efecto del estrés laboral en las entidades**

Cuando el estrés laboral atenta contra la salud de los vendedores cuya responsabilidad es en gran parte la facturación de la entidad para la que trabajan, se verán afectados sus resultados y el buen funcionamiento de la misma. Por lo tanto estará en juego la supervivencia de la entidad.

El estrés laboral afecta a las entidades del siguiente modo:

- Aumento de ausentismo.

- Menor dedicación al trabajo.
- Aumento de la rotación del personal.
- Deterioro del rendimiento y la productividad.
- Aumento de las tasas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes.
- Aumento de las quejas de clientes.
- Aumento de los problemas legales, ante demanda de empleados insatisfechos.
- Deterioro de la imagen de la empresa.

Las empresas deben contar con políticas que contemplen la salud de los trabajadores y hagan frente al estrés laboral; ya que la capacidad de trabajar y de encontrar satisfacción en el trabajo es característica del sujeto sano. Para ello es necesario la aplicación de un enfoque basado en la gestión del riesgo. Este enfoque consiste en evaluar cualquier posible riesgo presente en el entorno laboral que pueda hacer que los empleados se vean perjudicados por cualquier peligro extra. Por peligro se entiende una situación que pueda ser perjudicial. Por perjuicio se entiende el deterioro físico y psicológico de la salud. El estrés está causado por peligros relacionados con la definición y gestión del trabajo y con las condiciones laborales. Esos peligros pueden gestionarse y sus efectos pueden ser controlados.

### **3.5. Prevención del estrés laboral**

El riesgo del estrés laboral puede reducirse. Esto es posible mediante:

- Ergonomía: es decir, se busca que el vendedor y su equipo tecnológico (vehículo, PC, equipos de trabajo, etc.), trabajen en completa armonía, diseñando y manteniendo los productos, puestos de trabajo, tareas, equipos, etc. en acuerdo con las características, necesidades y limitaciones del equipo de ventas.
- Definición del puesto: entender específicamente las tareas a realizar, sin que se dé lugar a superposición de las mismas y malos entendidos.
- Capacitación y entrenamiento de los trabajadores: la *capacitación* se concentra en la transmisión de conocimientos y el *entrenamiento* tiene por objetivo el desarrollo de habilidades. Mediante el uso de la *capacitación* el vendedor conocerá los productos, métodos de distribución, perfiles de clientes. Y con el *entrenamiento* se busca que el vendedor obtenga herramientas profesionales que le permitan desarrollar habilidades comerciales para mejorar el desempeño y así obtener mejores resultados en el corto plazo.
- Desarrollo de sistemas más sensibles y con mayor capacidad de respuesta, y mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional: este tipo de prevención hace hincapié en la prestación de servicios de salud ocupacional eficientes y con capacidad de respuestas.

Ya han sido identificados los efectos del estrés en las personas y en las organizaciones. También se conocen hasta aquí cuales son los métodos para prevenir la aparición del mismo en las personas integrantes del equipo de ventas.

Para que las actividades no produzcan estrés las empresas pueden hacer uso de la aplicación de:

- Incentivos no monetarios: estos incentivos ayudaran ya que no se necesita dinero para reducir el estrés, sino que se necesita de una actividad continuada, que se ocupe de los objetivos personales de los individuos, del reconocimiento de las personas en sus trabajos y especialmente se necesita que las empresas intenten mejorar el desempeño de las tareas de los individuos dentro del trabajo.

- Mecanismos motivacionales: teniendo en cuenta las necesidades de los vendedores, las capacidades de los mismos. Para que las personas puedan actuar, se les otorgue la oportunidad de actuar y sientan que son capaces.

De este modo mediante la aplicación de incentivos no monetarios y contemplando que las actividades no produzcan estrés en los individuos, se favorecerá a su permanencia dentro de la empresa, disminuyendo la rotación del mismo.

## Capítulo IV

### Disciplinas holísticas y técnicas del yoga

#### 4.1. Disciplinas Holísticas

“...El Holismo (del griego *holos* que significa “todo”, “entero”, “total”) es la idea de que todas las propiedades de un sistema biológico, químico, social, económico, mental, no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes, debido a que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes...”<sup>9</sup>

El holismo da importancia a la interdependencia de las partes que forman al sistema.

Al hablar de estrés es preciso destacar que no afecta una parte del individuo, sino su totalidad.

•Emociones: ansiedad, irritabilidad, miedo, fluctuaciones de ánimo, confusión o turbación.

•Pensamientos: excesiva autocrítica, dificultad para concentrarse y tomar decisiones, olvidos, preocupación por el futuro, pensamientos repetitivos, excesivo temor al fracaso.

---

<sup>9</sup> Wikipedia, *Holismo*, [en línea], <<http://es.wikipedia.org/wiki/Holismo>>, [consulta 29 de Abril de 2010].

•Conductas: tartamudez u otras dificultades del habla, llantos, reacciones impulsivas, risa nerviosa, trato brusco a los demás, rechinar los dientes o apretar las mandíbulas, aumento del consumo del tabaco, alcohol y otras drogas, mayor predisposición a accidentes, aumento o disminución del apetito.

•Cambios físicos: músculos contraídos, manos frías o sudorosas, dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, perturbaciones del sueño, malestar estomacal, gripes e infecciones, fatiga, respiración agitada o palpitaciones, temblores, boca seca.

El yoga como disciplina holística, también trabaja sobre la totalidad del individuo y tiene herramientas para cada uno de los síntomas que produce el estrés. De forma tal que el practicante, pueda recuperar el equilibrio perdido.

Si tanto el estrés como el yoga, actúan sobre el individuo de forma holística, entonces según la definición de holismo, el individuo representa un sistema. Y un sistema es un conjunto de partes, interrelacionadas entre sí.

#### **4.2. Individuo como sistema interrelacionado:**

Desde el punto de vista yóguico el hombre está constituido por tres cuerpos (partes del sistema)

a-Cuerpo Mental ( mente concreta )

b-Cuerpo etérico ( cuerpo de circulación de energías )

c-Cuerpo físico ( cuerpo de manifestación )

a.- **Cuerpo Mental**: La Mente comprende todas las emociones, actitudes y carácter ante la vida. Todas las afecciones se originan desde la mente por angustias, tristezas, carencias, estrés, enojos, ira, coraje, preocupación, miedo, frustraciones, etc. Todos estos sentimientos hacen que la mente no reaccione adecuadamente y origina una alteración en el funcionamiento de todos los sistemas, ocasionando al principio una ligera molestia, inflamación, dolor y posteriormente un padecimiento real en el cuerpo físico.

Para esta área es necesario enseñar técnicas para que las personas lleguen a una relajación profunda, permitiendo a la mente liberarse de todos los sentimientos negativos, para alcanzar una autoestima, auto-valoración, seguridad y paz interna.

b- **Cuerpo etérico**: El cuerpo etérico es aquel compuesto por:

- Chakras: ruedas, vórtices giratorios, encargados de hacer circular la energía por el cuerpo etérico.

- Nadis: por donde circula la energía (como las venas conductoras, del sistema circulatorio).

Abarca la energía que integra el cuerpo del ser humano.

c-**Cuerpo físico**: comprende todos los órganos y sistemas que lo componen, se refiere a todas las partes físicas del ser humano.

### **4.3. Aportes del yoga**

Como se nombró anteriormente el estrés provoca desde el cuerpo físico: músculos contraídos, manos frías o sudorosas, dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, malestar estomacal, etc.

Las posturas yóguicas (asanas) mediante la tensión y distensión de los músculos son las encargadas de relajar y equilibrar el cuerpo físico.

El estrés también ataca el cuerpo etérico provocando desequilibrios. A nivel emocional genera ansiedad, irritabilidad, miedo, fluctuación del ánimo, confusión o turbación.

Los ejercicios respiratorios (pranayamas) son los encargados de establecer el equilibrio emocional.

Y en el cuerpo mental: excesiva autocrítica, dificultad para concentrarse y tomar decisiones, olvidos, preocupación por el futuro, pensamientos repetitivos, excesivo temor al fracaso.

Es la meditación la herramienta yóguica que trae claridad mental.

Al tratar en conjunto las tres áreas anteriores, se fomenta el proceso de curación para que sea más completo, y no solo se enfoca una terapia a una parte enferma, o a una persona deprimida, o a alguien con agotamiento energético. Para lograrlo, se orienta a la persona para que retire y elimine los antiguos patrones de conducta, los hábitos nocivos de actitud y los bloqueos emocionales, se le enseña técnicas de meditación sencilla, sin posiciones ni respiraciones especiales, con el fin de que logre una relajación profunda, y pueda realizar los cambios internos, reprogramar su mente hacia objetivos positivos. Una persona

feliz, es una persona sana, no puede entrar la desarmonía ni el desbalance, no hay estancamiento hay que estar dispuestos a trabajar con paciencia, disciplina y esforzarse hacia un objetivo noble y una meta firme de bienestar y tranquilidad.

La combinación entre la práctica de posturas físicas, ejercicios de respiración y meditación organizada en una secuencia cuidadosamente planeada y supervisada es la mejor solución para reducir y hasta prevenir las consecuencias del estrés, ya que se eliminan no sólo los síntomas manifiestos, sino también las raíz del problema.

Las técnicas de respiración y relajación, son técnicas de tratamiento contra el estrés. Estas técnicas se basan en la idea de que liberando el cuerpo de la tensión muscular (a través de la respiración abdominal, o de ejercicios de tensión – distensión de los grupos musculares) se liberará la tensión de la mente.

#### **4.4. Beneficios del yoga para las empresas**

La práctica del yoga permite mejorar la calidad de vida laboral. Dentro de las empresas, según los antecedentes observados los resultados que logran los empleados son inmediatos:

- Mejora la concentración, lo que ayuda a tomar decisiones en forma más eficiente.
- Reduce, previene y ayuda a manejar las situaciones de estrés lo que permite una mejora en el humor y un ambiente laboral más agradable.
- Estimula la creatividad.

- Mejora el rendimiento intelectual y laboral.
- Maximiza la productividad del empleado.
- Genera un ambiente de trabajo más armónico, motivando a los empleados a trabajar más distendidos y que la jornada laboral sea más llevadera.
- Ayuda a generar capacidad para canalizar frustraciones de manera constructivas.
- Disminuye y previene las enfermedades, reduciendo así el ausentismo, licencias y los costos de tratamientos médicos.

#### **4.5. Beneficios del yoga para los que participan de las clases**

- Mejora el manejo de las situaciones de estrés y ansiedad, lo que se traduce en una mayor productividad en el trabajo y en la calidad de vida de la persona. También ayuda a prevenir el estrés.
- Elimina los malos efectos del sedentarismo de la vida empresarial: alivia tensiones de lumbares, cervicales y dorsales.
- Incrementa la energía general.
- Aumenta la capacidad de organización.
- Favorece la armonía entre la vida familiar y la profesional.
- Evita las contracturas y los dolores de cabeza.
- Reduce la tensión física, mental y emocional.
- Combate el insomnio.

- Mejora el humor.
- Incrementa la fuerza física y la flexibilidad.
- Previene enfermedades.
- Aumenta la eficacia cardiovascular y respiratoria.
- Disminuye la presión sanguínea.
- Ayuda a incrementar la capacidad del sistema inmunológico.

Teniendo en cuenta los aportes de las técnicas holísticas, y dentro de estas, la técnica del yoga, es posible afirmar que quien realice estas prácticas obtendrá múltiples beneficios y ayudará a mejorar su calidad de vida. Se puede afirmar que sería de mucha utilidad para las empresas utilizarlo como un mecanismo de incentivo que tenga como objetivo el crear un ambiente sano de trabajo, donde la prioridad sea la correcta atención de los recursos humanos, y enfocarse en brindar ayuda a la fuerza de ventas, para que logren autoconocerse, dominar las situaciones que lo sobrepasan, concentrar sus energías en objetivos claros para lograr autosuperarse. Sobrellevando de este modo todo aquello que le genere estrés a las persona, para que las situaciones cotidianas no los sobrepasen, teniendo un estrecho control sobre sus emociones y pensamientos, dominando las conductas, y creando así mecanismos de trabajo que ayuden a que el personal de ventas pueda trabajar con profesionalismo para obtener mejores resultados.

En la medida en que el personal se sienta a gusto y pueda mejorar los resultados de la empresa, se encontrará motivado para seguir creciendo dentro de

la misma, y no tendrá necesidad de buscar otro lugar de trabajo que le otorgue dichos beneficios.

Este tipo de relación favorece al llamado “engagement”. Este concepto es utilizado para medir la identificación entre empresa y empleado, y está detrás de los casos de satisfacción laboral y competitividad.

Las personas comprometidas con su trabajo se caracterizan por:

- Tener bajos niveles de estrés.
- Desear contribuir para que la empresa mejore.
- Hablar bien de la empresa para la cual trabajan.
- Introducir ideas creativas a la resolución de conflictos y problemas.
- Querer quedarse y ascender dentro de la organización para la cual trabajan.

Los factores que se relacionan para que un trabajador esté comprometido con su trabajo son: la calidad de vida dentro y fuera de la empresa, las posibilidades de crecimiento tanto profesional como económicas, el ambiente laboral (jefes , compañeros de trabajo), la motivación en cuanto a la tareas a realizar.

## Capítulo V

### Uso de actividades holísticas en el mundo laboral

#### 5.1. Bienestar Laboral

Cada vez mas organizaciones comprueban que su esfuerzo, responsabilidad y eficacia para crear un ambiente laboral que incluya espacios de cuidado y bienestar, son ampliamente recompensados con resultados concretos y optimización de costos.

Según un estudio reciente <sup>10</sup> realizado en Capital Federal y principales ciudades Argentinas, de las personas encuestadas:

- El 69 % percibe síntomas de cansancio y agotamiento físico.
- El 60 % percibe síntomas de agotamiento mental.
- El 73 % posee problemas de ansiedad.
- El 61 % posee problemas de depresión.

#### 5.2. Antecedentes de actividades holísticas aplicado en empresas

##### 5.2.1.Siesta laboral

Uno de los antecedentes sobre la implementación de métodos de incentivos que se ocupe de la salud de las personas que trabajan en las

---

10 Estudio realizado por la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana, Associare, *Bienestar Laboral*, [en línea] Buenos Aires,<[http://associare.com.ar/bienestar\\_laboral.php](http://associare.com.ar/bienestar_laboral.php)>, [consulta 28 de Julio de 2010].

empresas, es aquel que se encarga de propiciar un ambiente adecuado para que los empleados puedan descansar unos 20 minutos, mediante una corta siestas, después del mediodía y ganar productividad.



Los estudios publicados en la revista Nature Neurosciencie afirman que dormir la siesta mejora la memoria a largo plazo y la interpretación del cerebro en forma rápida. Se gana energía, productividad, rendimiento y mejora el humor. También reduce la presión arterial.

Para la doctora Mirta Averbuch, jefa de la Unidad de Medicina del Sueño, del Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro, el descanso al mediodía es cosa seria. "...Las sociedades actuales duermen menos horas que las que se necesitan. Es decir, somos una sociedad necesitada de sueño..."<sup>11</sup>

La siesta puede ser una buena forma de recuperar algo del sueño perdido. La doctora Averbuch asegura que, "...Con ello se gana energía, productividad, rendimiento y mejora el humor. También reduce la presión arterial. Por esto las empresas lo están implementando, para que sus empleados produzcan más, y

---

11 Mosqueira Jorge, *En el trabajo, Siesta*, [en línea] Buenos Aires, 1 de Junio de 2008, <[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1017122](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1017122)>,[consulta 30 de Junio de 2010].

están en lo cierto. Lo ideal son 15 o 20 minutos, entre las 12.30 y las 14.30, porque es el horario en el que fisiológicamente el cuerpo pide dormir. Debe evitarse el descanso después de las 18 porque retrasa la hora nocturna de dormir...", afirma la especialista.<sup>12</sup>

La incorporación de la siesta en horarios de trabajo se justifica debido a que sirve para incrementar la productividad de los empleados. Se comprobó un aumento del rendimiento laboral, que se estima que alcanza a un 30 % y una clara tendencia a reducir los errores humanos.

En esta práctica es importante encontrar un lugar tranquilo, establecer una postura donde se puedan mantener las piernas elevadas. Respirar lenta y profundamente mientras se concentra en desacelerar el ritmo cardíaco. Se pueden utilizar grabaciones de meditación.

Estos pasos que exige esta siesta reconstructiva, son parte de los elementos que incluye una clase de yoga. En estas clases se busca armonizar por medio de la respiración, las asanas (posturas o trabajo corporal) y la meditación. Por lo tanto este resultado que han arrojado los estudios que se realizaron sobre la siesta laboral, son aplicables al desarrollo de una clase de yoga dentro del ambiente laboral, ya que esta técnica actúa sobre el cuerpo del mismo modo que la siesta. Es por ello que se puede afirmar que tomando una clase de yoga se produce un aumento del rendimiento laboral.

---

12 Ibidem.

### 5.2.2. Yoga en el trabajo



Existen numerosas empresas en nuestro país que ya implementan esta disciplina para ayudar a los recursos humanos de su empresa. También existen muchos sitios encargados de proveer este servicio, que garantizan los grandes resultados obtenidos.

1.1- Uno de estos sitios es Centro de Yoga Shanti<sup>13</sup>, ubicado en Vicente López, Buenos Aires. Su filosofía consta en que se considera que las personas dedican muchas horas al trabajo, por lo tanto tiene una alta incidencia en su vida. Por este motivo es vital que ese tiempo sea placentero, ya que el ser humano solamente puede rendir el ciento por ciento de su potencial si se siente útil y en un ambiente que lo gratifique.

Destacan que el Yoga es una filosofía de vida que tiene una meta que es llevar al practicante a un estado de ampliación y desarrollo de todas sus capacidades. La práctica continuada de esta actividad va a permitir reducir los niveles de cansancio y estrés, lo que se refleja en el aumento de la productividad. Además como el estrés distorsiona la toma de decisiones, el Yoga ayuda a volver a alinearse para tomar una posición frente a los problemas.

---

13 Balsameda Liliana, *Centro de Yoga Shati*, [en línea], Buenos Aires, <<http://www.yogashanti.com.ar/empresa.htm>> [consulta 16 de mayo de 2010]

1.2- Otro sitio que se encarga de aplicar esta disciplina en las empresas está a cargo de Julio Aguirre<sup>14</sup>, y se denomina Yoga para Empresas. Su política es ofrecer clases de yoga planteadas especialmente a los fines de reducir el estrés laboral.

Han diseñado un programa a medida para cubrir las necesidades específicas de cada empresa y grupo particular, contemplando el grado de estrés y conflicto, las restricciones físicas de los participantes y los espacios disponibles en cada empresa.

Julio Aguirre es Instructor Internacional de Hatha Yoga y Master de Yoga, con una gran trayectoria en el rubro. Además antes de desarrollar esta disciplina fue Gerente administrativo, financiero y consultor de renombradas empresas del país, entre ellas SOMISA S.A. (siderurgia), CURTARSA Curtiembre Argentina S.A. (cueros semiterminados), Banco Interamericano de Desarrollo ENOHSA. En su centro cuenta con la colaboración de 4 profesoras de yoga altamente capacitadas que brindan apoyo a las empresas. Además son profesionales licenciadas en psicología, Master de yoga, terapeuta de masajes tailandés y abogadas. Este centro además de brindar clase de Yoga para Empresas, ofrece Masajes Tailandés, Shiatzu, Coaching Ontológico, que se describen como modo de anexo en este trabajo de investigación.

A continuación se nombran algunas empresas con las que trabaja este centro y el testimonio de los empleados favorecidos.

---

<sup>14</sup> Aguirre Julio, *Yoga para Empresas*, [en línea], Buenos Aires, <<http://www.yogaparaempresas.com>>, [consulta 10 de Junio de 2010]

- Castrol
- Gas Natural Ban
- CNP
- LAN
- Natura Cosméticos
- Procter & Gamble
- Wal Mart
- Southend S.A

**Testimonio de empleados de organizaciones que han recibido este beneficio en sus puestos de trabajo.**

Son testimonios de personas que trabajan para diferentes empresas y han recibido clases de yoga a cargo de las distintas profesoras que trabajan para la organización de Julio Aguirre, Yoga para Empresas. Estas clases las han proporcionado las empresas para beneficio de sus empleados.

“...Realmente nunca había realizado ejercicio y mucho menos Yoga, aunque siempre tuve curiosidad, pero nunca tiempo. Desde que nos dieron esta posibilidad he notado cambios muy positivos, hasta hace unos meses cuando intentaba recostarme para dormir me mareaba, no podía girar la cabeza en esa posición porque me ocurría lo mismo, sufría muchos dolores de cabeza por lo que me contracturaba constantemente y me dolían las cervicales. Por suerte eso

cambió desde que hago Yoga, me siento mucho más liviana, por decirlo de alguna manera. Se fueron muchos de los dolores y los mareos. También quiero decirle al Departamento de Recursos humanos y al Banco que tuvieron una idea genial, realmente es muy positivo poder asistir al taller y notar en el día a día los avances, espero que esto no termine y se convierta en un beneficio permanente. He notado algunos cambios en mi puesto de trabajo con respecto a las posturas y ya no me duele tanto la espalda, ni las cervicales. ¡Muchísimas gracias...!”<sup>15</sup>

**Mirta Juárez, empleada de Standard Bank Argentina S.A.**

“...Debo decir que en lo que a mí respecta las clases de yoga son geniales. Realmente son muy divertidas, dinámicas y útiles y si tuviera que hacer una crítica, diría que son muy cortas, siempre me quedo con ganas de más...”<sup>16</sup>

**Hernán Martínez, empleado de Standard Bank Argentina.**

“...Si lo relacionamos con lo laboral, a partir de las clases, uno comienza a corregir sus posturas, incluso cuando uno está sentado en su escritorio frente a la computadora. Tratar de respirar hondo o de respirar antes de contestar o antes de explotar ante alguna situación estresante. En el día a día laboral realmente la práctica de Yoga ayuda a seguir adelante. Además, el hecho de hacerlo en la oficina nos alivió todo el camino, ya no teníamos excusa, era la decisión de

---

<sup>15</sup> Juárez Mirta, empleada de Standard Bank Argentina S.A., *Yoga para Empresas*, [en línea] Buenos Aires, <<http://www.yogaparaempresas.com>>, [consulta 10 de Junio de 2010]

<sup>16</sup> Martínez Nernán, empleado de Standard Bank Argentina. *Ibíd*em

hacerlo y realmente es muy importante...”<sup>17</sup>

**María Teresa, empleada de Procter & Gamble.**

“...La empresa comenzó con las clases de Yoga como una necesidad para los empleados, para que pudieran tener una mejor calidad de vida. Yo diría a todas las empresas que tuvieran la oportunidad de brindar a sus empleados este tipo de actividades. La verdad lo recomiendo ampliamente porque nos ayuda muchísimo a reducir el estrés y a trabajar mejor día a día...”<sup>18</sup>

**Graciela, empleada de Procter & Gamble.**

Estos testimonios revelan que el personal de estas empresas padecían síntomas de estrés como dolores de cabeza, falta de concentración, malas posturas, mareos. Las empresas al ser conscientes de esto, le han brindado un espacio donde puedan desarrollar la disciplina del yoga, y los resultados quedan plasmados en los testimonios, mostrando una actitud favorable por parte del personal y una mejor predisposición al trabajo. También manifiestan querer recibir el beneficio de manera continua, y estar agradecidos con la empresa que les brinda esta posibilidad, ya que de otro modo no lo hubieran experimentado.

1.3- La empresa Associare<sup>19</sup> – Asistencia al Management es un grupo interdisciplinario dispuesto a escuchar necesidades y colaborar en la solución.

---

<sup>17</sup> María Teresa, empleada de Procter & Gamble. *Ibídem.*

<sup>18</sup> Graciela, empleada de Procter & Gamble. *Ibídem.*

<sup>19</sup> Associare, *Bienestar Laboral*, [en línea], Buenos Aires, <[http://associare.com.ar/bienestar\\_laboral.php](http://associare.com.ar/bienestar_laboral.php)>, 28 de julio de 2010.

Cuentan con formación especializada y amplia experiencia en todos los campos de los Recursos Humanos, que ponen a disposición para el desarrollo de organizaciones sanas, inteligentes y productivas.

Una de las actividades que ofrecen para la sección de Bienestar Laboral es el Yoga Laboral. Adaptan clases que permiten aprender a relajarse y activarse concientemente, desarrollando flexibilidad, fuerza y vitalidad. Incluyen posturas, ejercicios de respiración y relajación. Pueden ser clases completas o pausas de menor duración.

La filosofía que mantiene y comparte este centro es que una persona que mantiene su equilibrio psicofísico aún en situaciones de tensión, es capaz de permanecer cómoda y motivada. Esto se traduce en un aumento de pertenencia y compromiso con la organización, que predispone a orientar su interés y recursos personales en función de objetivos comunes de los que se siente parte.

Las propuestas que sugieren la realizan en base a las necesidades del diagnóstico, posibilidades de tiempo y espacio y participantes. Pueden realizarse dentro o fuera de la empresa.

Todos pueden participar. Cada uno amplía sus propios límites y desarrolla sus potenciales de forma gradual, en un ámbito cuidado, distendido y respetuoso, asistido por profesionales ampliamente capacitados.

Esta empresa también ofrece otros servicios motivacionales que se detallan en el anexo de este trabajo.<sup>20</sup>

Los clientes que adquieren los servicios de esta empresa son:

- Warner Bros Argentina
- Fox Argentina
- Sanatorio de la Trinidad
- Pelikan Argentina
- Slim Centro de Nutrición y Estética
- Ferromil
- Entre otras

### **5.2.3. Shiatzu en el trabajo**

La terapeuta corporal Susana Bergia de la ciudad de Rosario, se encarga de brindar a las empresas el servicio de Shiatzu, además de contar con un instituto donde se dictan cursos de formación de terapeutas corporales.

Se le realizó una encuesta<sup>21</sup> con el fin de comprobar la hipótesis de este trabajo como así también se busca comparar los resultados obtenidos con

---

<sup>20</sup> Ver Anexo N°4, Pág 91

<sup>21</sup> Ver anexo N° 1, Pag.76

aquellas empresas que no ofrecen este tipo de incentivos no monetarios a sus empleados.

Las conclusiones que se pueden obtener de esta encuesta es que esta disciplina efectivamente ayuda a mejorar el rendimiento y el bienestar laboral. El trabajo que se realiza en las personas las ayuda a relajarse en el ambiente laboral, para que puedan continuar mejores predisuestas. Se puede mejorar y prevenir malestares físicos y emocionales. Y todo esto colabora a que el personal no sienta síntomas de estrés.

Por medio de esta encuesta se corrobora que se puede lograr fidelidad con los recursos humanos, ya que estos consideran que las empresas le brindan un apoyo importante, de mucha utilidad y además se sienten cuidados.

En el caso de las pequeñas empresas que han sido encuestadas<sup>22</sup>, el resultado que se obtuvo es el siguiente:

- En la mayoría de los casos no se aplican incentivos no monetarios. Y tampoco tienen conocimiento de los mismos.
- El salario percibido por el personal es a base de comisiones, lo que hace que el vendedor tenga sobre si la presión de lograr la venta. Esto, muchas veces colabora a que padezca síntomas de estrés.
- En cuanto a la rotación se obtuvieron dos situaciones:

---

<sup>22</sup> Ver anexo N° 1, Pág.78

a)- En las empresas que hay baja rotación, si bien no se aplican técnicas como el yoga y el shiatzu, hay beneficios para los vendedores que no son de índole monetarios, es el caso de los horarios flexibles, las reuniones, capacitaciones, espacios recreativos en el lugar de trabajo. Todo esto colabora a mejorar el desarrollo de su actividad.

b)- En las empresas de alta rotación, no se le ofrece al vendedor ningún incentivo que contemple su necesidad. Es por esto que el personal por una mejora salarial no duda en dejar estos lugares de trabajo.

## Conclusión

Las organizaciones pueden imaginar distintas formas de satisfacer las necesidades de su equipo de ventas a medida que se interiorizan sobre lo que acontece en su entorno. Esto indica tener en cuenta los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en la conducta de las personas.

Como explicamos, para poder atender de manera efectiva las prioridades del vendedor es necesario explorar sus necesidades y motivaciones.

El vendedor, dentro del desarrollo de su actividad, realiza muchas tareas, que bajo el entorno cambiante y competitivo como el de la actualidad, pueden influir a que padezca síntomas de estrés.

El estrés afecta negativamente en las personas, como así también en la empresa que los contrata. Habiendo demostrado esto es correcto afirmar que las empresas que se encarguen de priorizar la salud de sus vendedores, contarán con una ventaja competitiva.

En las encuestas realizadas se puede visualizar que las pequeñas empresas no están acostumbradas a hacer uso de incentivos no monetarios, las que mejor oportunidades brinda a su equipo de ventas, ya se ofreciendo reuniones de camaradería, capacitación, entrenamiento, disponibilidades horarias, entre otras, son las empresas que más beneficios obtienen. Es por esto que los vendedores permanecen por más tiempo en sus puestos, disminuyendo en la rotación.

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a la terapeuta corporal, como así también los manifestados en los testimonios de los empleados que son beneficiados por las actividades holísticas dentro de las empresas, se puede observar que hay una buena predisposición del personal, se sienten valorados, y definitivamente el beneficio arroja buenos resultados en cuanto a la productividad dentro del lugar de trabajo.

Se pudo identificar que los incentivos no monetarios, al contemplar las necesidades de las personas, tienen un efecto duradero, y arroja buenos resultados, ayudando a que el empleado se identifique con su lugar de trabajo. Este efecto no lo logran, los incentivos monetarios, ya que sus resultados no son duraderos, la empresa debe hacer un gran esfuerzo para obtener un beneficio a corto plazo. Además los competidores, con solo incrementar la apuesta, pueden seducir a su vendedor.

Se comprobó también, que el estrés afecta negativamente en el personal de ventas, como así también en las empresas. En el análisis del funcionamiento del estrés en las personas, se reflejó que afecta al organismo de modo sistémico, es decir en su totalidad, no solo en una parte de él. De este mismo modo actúan las disciplinas holísticas, y es por esto que pueden hacerle frente a esta enfermedad.

Contemplando este análisis, se puede afirmar que se ha alcanzado el objetivo de brindar ayuda a la fuerza de ventas por medio del uso de la disciplina del yoga. El vendedor puede encontrar un espacio donde será contenido, logrará armonía y además sentirá que puede llegar a un estado de bienestar.

Las disciplinas holísticas ya se vienen aplicando como incentivo en las grandes empresas, arrojando excelentes resultados. Se puede ver que las empresas mejores empleadoras de Latinoamérica, toman un compromiso con sus empleados, desarrollan programas para administrarlos, les brindan la posibilidad de avanzar y desarrollarse en la empresa y crean un ambiente de trabajo que mejora la calidad de vida del personal. Los resultados que obtienen son muy favorables. El empleado tiene una buena imagen de la empresa para la que trabaja, y le resultaría difícil tener que dejar su lugar de trabajo. Además piensan que si le va bien a la empresa para la que trabajan, a ellos también les irá bien, y esto sin lugar a duda colabora a que el personal sea fiel a su empresa y se sienta identificado.

Una empresa que prioriza la calidad de vida de su personal, ayuda a evitar el ausentismo y los accidentes de trabajo. El personal realiza sus tareas distendido y a gusto. Esto mejora la productividad de todos.

Es por todas estas afirmaciones que queda corroborada la hipótesis planteada.

## ***Bibliografía***

### **Libros**

Santesmases Mestre, Miguel, “Marketing, conceptos y estrategias”, Buenos Aires, Editorial Pirámide, 2000.

Giorgis Martín – Lama Roberto – Bellone Julio, Ventas “Herramientas para aumentar la facturación”, Cúrso práctico para Emprendedores 2006, Clarín.

Manning Gerald L., “Las Ventas en el Mundo Actual”, 6a. de., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.

Strafford J., Grant C., Manual del Gerente de Ventas, Ediciones Deusto S.A., Buenos Aires, 1993.

Rivas Alonso Javier, Comportamiento del Consumidor – Desiciones y Estratéguas del Marketing, Editorial ESIC, Madrid 1997.

Salomón Michael R, Comportamientos del Consumidor, Editorial Pearson, 1997.

Braidot Nestor, “Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios”, Editorial Puerto Norte Sur, 2005.

Goleman Daniel, “Inteligencia Emocional en el Trabajo”, Editorial Kairós, Febrero de 2005.

## Artículos de Revistas

Revista América Economía, Los Mejores Empleadores de Latinoamérica, N°311, 10 de Noviembre de 2005, desde pag 31 hasta pag 42.

Revista Nueva, Alvarado María, “Ser Positivo ¿enferma menos?”, Edición N° 347, 18 de Abril de 2010.

Revista Nueva, Petrucci Mariano, “Abierto las 24 horas”, Edición N° 351, Nota N° 1, 16 de mayo de 2010, desde pag 12 hasta pag 16.

Revista Nueva, Petrucci Mariano, “Se vino el estresazo”, Edición N° 359, 11 de Julio de 2010, desde pag 18 hasta pag 22.

## Soporte Web

Aguirre Julio, pagina web [en línea]: <<http://www.yogaparaempresas.com>> [consulta: 10 de Junio de 2010].

Associare, pagina web [en línea]: <[http://www.associare.com.ar/bienestar\\_laboral.php](http://www.associare.com.ar/bienestar_laboral.php)> [consulta: 28 de Julio de 2010].

Balmaseda Liliana, pagina web [en línea]: <<http://www.yoga-shanti.com.ar/empresa.htm>> [consulta: 16 de mayo de 2010].

Griffiths Amanda, Leka Stavroula, Cox Tom para Organización Mundial de la Salud (OMS), Serie de Protección de la salud de los trabajadores N° 3, página web [en línea], <[www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf)> [consulta: 20 de mayo de 2010].

Mariana Elizache, página web [en línea]:  
<<http://mundopsicologia.portalmundos.com/engagement-laboral-%C2%BFeres-comprometido-con-tu-trabajo/>> [consulta: 25 de Junio de 2010].

Mosqueira Jorge, para La Nación, página web [en línea]:  
<[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1017122](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1017122)> [consulta: 30 de Junio de 2010].

Slipak Oscar E., para ALCMEON, “Estrés Laboral”, página web [en línea]:  
<[http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19\\_3.htm](http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_3.htm)> [consulta: 29 de abril de 2010].

Telefé Noticias, página web [en línea]:  
<<http://tefenoticias.com.ar/content/principales-noticias/7929-ya-se-puede-dormir-una-siesta-en-el-microcentro.html>> [consulta: 26 de Junio de 2010].

### **Fuentes Orales**

Entrevistas realizadas a:

- Bergia Susana, Terapeuta Corporal, Rosario, Santa Fé, Argentina, 22 de Julio de 2010.
- Della Felice Mariano, Profesor de Yoga, Cañada de Gómez, Santa Fé, Argentina, 14 de Abril de 2010.
- Munini Mónica, Directora General de Corpos (centro de cosmetología estética), Cañada de Gómez, Santa Fé, Argentina, 18 de Mayo de 2010.

- Odorizzi Abelardo, Empleado Pinturería Cañada, Cañada de Gómez, Santa Fé, Argentina, 28 de Julio de 2010.
- Piumeti Rafael, Encargado de Olimar, Cañada de Gómez, Santa Fé, Argentina, 29 de Julio de 2010.
- Ziraldo Claudia, Psicóloga, Cañada de Gómez, Santa Fé, Argentina, 16 de Julio de 2010.
- Zuccarelli Gastón, Supervisor de Ventas, Investor, Rosario, Argentina, 20 de Mayo de 2010.

# ANEXOS

## **Anexo N° 1**

Encuesta realizada a Susana Bergia, terapeuta corporal, encargada de brindar servicios a empresas, por medio de la aplicación de la técnica de shiatzu, que se ocupe de incentivar al personal de las mismas. Los aportes de esta encuesta tienen como finalidad sumar información sobre la temática para corroborar la hipótesis que planteamos.

### **Encuestas**

**1- Nombre y Apellido:** Susana Bergia

**2- Ocupación** Terapeuta corporal, dictante de cursos y formación de terapeutas corporales.

**3- Nombre algunas de las Empresas para las que trabajo y rubro al que pertenecen las mismas**

Referencias comerciales

Karin Parera, MS  
Sr. Human Resources Specialist  
Kendle Argentina S.R.L.  
Av. Córdoba 1351, piso 12  
C1055AAD, Buenos Aires, Argentina  
Tel: +54 11 4136-8000 x 123  
Dir: +54 11 4136-8023  
Fax: +54 11 4136-8050  
E-mail: parera.karin@kendle.com  
www.kendle.com

**4- ¿Qué servicio brinda dentro de estas empresas?** El servicio es una invitación para empresas que están interesadas en el bienestar y en el rendimiento de su personal.

**5- ¿Qué beneficio aporta por medio de su trabajo a las empresas que la contratan?** El objetivo, es que cada persona pueda relajarse en el ambiente laboral, dispuesta a continuar con alegría y recobrando la energía.

**6- ¿La actividad que realiza se encuentra dentro de las Actividades Holísticas?** Efectivamente, las disciplinas son para mejorar y prevenir malestares físicos y emocionales.

**7- ¿Esta actividad actúa favorablemente en contra del estrés en los individuos? ¿Por qué?** La propuesta incluye una ambientación ZEN para brindar la mayor comodidad y bienestar a cada uno de los empleados y generar un espacio que ofrezca la quietud y tranquilidad necesaria. Proponemos hacer una pausa en el trabajo de 15 minutos de su tiempo, para tomar un masaje cervical, relajando, descontracturando y aquietando su mente, restaurando así la saludable armonía del cuerpo y proporcionando una agradable sensación de bienestar.

**8- ¿Considera que esta actividad ayuda a las empresas a lograr fidelidad con sus empleados? ¿Por qué?** Si, cada uno de los empleados siente que la empresa le ofrece un espacio propio y un beneficio que genera mayor rendimiento en su trabajo y confianza en sus superiores.

**9- ¿Nota usted que los empleados se sienten a gusto al recibir este beneficio?** Los empleados se sienten muy a gusto y agradecidos con los terapeutas que ofrecen el servicio y con la empresa que pensó en su bienestar.

**10- ¿Es un incentivo motivador para los empleados?** Al recuperar el equilibrio corporal, la mente se aquietta eliminando el stress y conduciendo a la percepción de su propio ser. Esto favorece a la motivación.

**11- ¿Ayuda a disminuir los índices de rotación y de ausentismo por enfermedades causadas por el estrés?** Ayuda a disminuir el ausentismo y aporta confianza y vitalidad a cada uno de los empleados acrecentando el compromiso con la empresa.

**12- ¿Tiene conocimiento si las empresas que lo aplican hacen uso también de algún otro incentivo que sea de índole monetario? En caso de respuesta afirmativa, ¿Sabe que es lo que mejores resultados aporta?** Algunas empresas utilizan el servicio de bonos monetarios para incentivar a sus empleados una vez que

comprueban el rendimiento del personal en su empresa con los beneficios de la terapia corporal.

**13- ¿En alguna de las empresas donde lo aplicó, lo realizó en los recursos humanos de la fuerza de ventas?** Si se realizó en vendedores, administrativos, hasta en personal de mantenimiento y limpieza.

Además de esta información obtenida, se incorpora a la investigación, diferentes encuestas realizadas a pequeñas empresas con el fin de conocer los tipos de incentivos que aplican en la actualidad y los resultados que obtienen.

### **Encuesta a empresas**

1- Nombre de la empresa

2- ¿Donde se radica la empresa?

2- ¿Cuántos años tiene la empresa de permanencia en la industria?

3- ¿A que rubro se dedica la empresa?

4- ¿Con que cantidad de vendedores cuenta la empresa?

5- ¿Tiene una alta rotación del personal?

6- ¿De que manera se remunera la personal?

7- ¿Ofrece la empresa algún tipo de Incentivo?

8- En caso de respuesta afirmativa. ¿Que tipo de incentivos ofrece?

- Monetarios
- No monetarios

Descríbalos

9- ¿Cuál es el tiempo promedio que los empleados permanecen en la empresa?

10- ¿Les ofrecen capacitaciones, entrenamientos, algún tipo de reunión recreativa?

### **Primer Encuesta**

1- La empresa se llama Distribuidora Mario Moreno

2- Carcaraña

3- La empresa lleva 27 años desarrollando su actividad.

4- Se dedica a la venta de productos de consumo masivo. Alimenticios y bebidas.

5- Cuenta con 6 vendedores

6- La rotación de los empleados es media.

7- Los vendedores obtienen un sueldo fijo más una comisión por la venta.

9- La empresa no ofrece ningún tipo de incentivos.

10- El tiempo promedio que el empleado permanece en la empresa es de 2 años.

11- No se ofrecen ningún tipo de capacitación, ni entrenamiento, ni reuniones.

### **Segunda Encuesta**

1- Distribuidora Della Felice

2- Cañada de Gómez

3- La empresa tiene 40 años de permanencia en la industria

- 4- Se dedica a la venta de productos de consumo masivo, comestibles y bebidas.
- 5- Dentro de esta empresa hay tres vendedores que desempeñan su labor en el terreno y uno en atención al público.
- 6- Si tiene una alta rotación del personal.
- 7- La remuneración del personal consta de un salario a base de comisiones por ventas.
- 9- La empresa no ofrece ningún tipo de incentivos.
- 10- Meses
- 11- No se ofrecen.

### **Tercer encuesta**

- 1- Pinturería Cañada
- 2- Cañada de Gómez
- 3- 32 años.
- 4- Ventas y preparado de pinturas.
- 5- Cuatro vendedores de mostrador y dos de ellos también salen a vender a los negocios.
- 6- No
- 7- El personal recibe un sueldo fijo por las tareas realizadas. Los vendedores de terreno tienen un plus y comisiones.
- 9- La empresa no ofrece ningún incentivo.

10- Los empleados permanecen por muchos años en su labor.

11- El personal es capacitado, se lo lleva a Buenos Aires a tomar cursos de aprendizaje y periódicamente se realizan encuentros para disfrutar de una reunión fuera del trabajo. Además las instalaciones cuentan con un ambiente para que los vendedores de mostrador puedan tomar un recreo de su trabajo, mientras disfrutan de una infusión y algún alimento si así lo desean.

#### **Cuarta encuesta**

1- Empresa COMSA S.R.L

2- Localidad: Córdoba Capital

3- La empresa tiene 15 años en la industria.

4- Se ocupa de la venta de calzados de mujer

5- La empresa cuenta con 6 vendedores mayorista.

6- No tiene una alta rotación del personal.

7- El personal tiene un sueldo compuesto por básicos y comisiones por ventas

8- La empresa ofrece incentivos

9- Brinda incentivos monetarios como premios al desempeño, regalos cuando cumplen con los cupos de ventas. Como incentivos no monetarios ofrecen la posibilidad de manejar los tiempos de trabajo, no les exigen el cumplimiento de horarios, y les brindan asistencia por parte de la empresa gratuita en conferencias a su elección.

10- En la empresa hay empleados que se iniciaron junto con la empresa, y además han incorporado nuevos empleados por necesidad del mercado.

11- Les ofrecen reuniones de capacitación.

### **Quinta encuesta**

1- Olimar S.R.L

2- Cañada de Gómez

3- La empresa tiene 25 años de permanencia en la industria.

4- Venta y distribución de tabaco.

5- Cuenta con tres vendedores y un reemplazo.

6- El personal no rota.

7- El personal tiene un sueldo fijo mas comisiones por venta realizada.

8- La empresa ofrece incentivos

9- El incentivo que ofrecen consta en regalar un producto electrónico, viajes, regalos al vendedor que alcance un determinado monto de ventas.

Además el personal goza de diversas comodidades, ya que tiene disponibilidad horaria, un encargado accesible que brinda apoyo ante situaciones requeridas y cuentan con días que pueden pedir de franco.

10- El más antiguo de los empleado comenzó sus actividades con la empresa, el resto desde hace 8 años.

11- Les ofrecen reuniones de camaradería

## Anexo N° 2

Investigación de la revista América Economía

### **Los mejores empleadores de Latino América**

Un estudio realizado por la consultora de recursos humanos Hewitt Associates y la revista América Economía arroja distintos resultados sobre la temática de Los Mejores Empleadores de América Latina en el año 2005.

Los trabajadores de las empresas que calificaron para estar dentro de la categoría de “los mejores”, muestran mucho entusiasmo por sus empresas. Están dispuestos a proveer servicios de mejor calidad por sus empresas y aprecian las oportunidades y beneficios que reciben de sus empleadores. Otro tema muy importante que manifiestan es que quieren seguir trabajando en su empresa.

El estudio encontró que las oportunidades de carrera y el reconocimiento fueron dos de los factores más importantes para generar un impacto positivo sobre el compromiso de los empleados.

Este estudio realizado revela cinco factores que sobresalen y que los Mejores Empleadores comparten:

***1.El compromiso de los líderes es crítico a la hora de crear un entorno que genere compromiso entre los empleados.***

Ulrico Mieth gerente general de Sheraton Internacional Iguazú Resort de Argentina, una empresa catalogada entre los mejores, aclara que la ventaja que manejan como institución es que la sección de recursos humanos permanece siempre al alcance de los empleados. Los empleados tienen acceso a los gerentes para preguntarle lo que deseen, en el momento que lo deseen.

***2.Programas de recursos humanos son diseñados y ejecutados para optimizar su impacto en el desempeño organizacional.***

Las empresas de este ranking ofrecen beneficios y compensaciones a los trabajadores, tienen en cuenta sus competencias y detectan oportunidades para que mejoren su desempeño. Una vez que detectan estas oportunidades, tratan de impulsarlos, capacitándolos para que mejoren estas competencias. De acuerdo a estas competencias, los empleados pueden aspirar a un desarrollo dentro de la empresa con mejores puestos o mejores compensaciones.

***3.Las posibilidades de avanzar, aprender y desarrollarse son claves para lograr el compromiso de los empleados.***

Un conocido conglomerado de supermercados llamado Grupo la Fragua de Guatemala ofrece a sus empleados una universidad dentro de la empresa. Para los supervisores a nivel gerencial que deseen completar una licenciatura, La Fragua los saca del trabajo una vez a la semana para que tengan clases con tutores y les paga el programa en proporción a las calificaciones obtenidas (por ejemplo, si sacan 85% en sus notas, les paga el 85%). Los beneficios también son para el personal operativo (cajeros, auxiliares), quienes obtienen un entrenamiento que los guía al ascenso, este entrenamiento dura tres años, y los lleva a ocupar el cargo de supervisor.

***4.Remuneración y reconocimiento: Las compensaciones son competitivas y están ligadas al desempeño. Formas no remuneradas de reconocimiento comprometen más a los trabajadores y refuerzan el tipo de comportamiento que lleva al éxito de la empresa.***

La empresa que ocupa el puesto N° 9 del ranking cada tres meses evalúa el cumplimiento de sus metas y resuelve el pago de un bono adicional para sus empleados.

***5.Una relación balanceada entre trabajo, vida privada y diversidad: crear un ambiente que adopte la diversidad y que permita a los empleados encontrar un mejor balance entre vida privada y trabajo se está convirtiendo en un factor cada vez más importante en América Latina.***

Microsoft México empresa N° 9 en el ranking aplica esta premisa de la siguiente manera: impulsan el desarrollo integral de la persona, contemplando el balance de vida y el trabajo. Incluyen aspectos de gran importancia como la salud, la familia, el desarrollo profesional. Le ofrecen a sus empleados conferencias sobre temas como el manejo del estrés, con la idea de sacudir la conciencia de la gente para que manejen bien sus tiempos, contando como medio con la cooperación de la empresa.

En este aspecto la empresa tiene ciertas políticas que ayudan a reforzar el aspecto del estrés. Una vez al mes los empleados tienen una tarde de viernes libre, la que ellos decidan. Otro es respetar los horarios de trabajo, no programar reuniones antes o después de las horas de trabajo, evitar reuniones a la hora de la comida o almuerzo. Todo esto forma parte de lo que esta empresa llama “ocho reglas simples para apoyar nuestro balance de vida”. Las otras son organizar la agenda de trabajo del personal, no trabajar fines de semana, planear las vacaciones, evitar apuros por pérdida de tiempo e incluir a los familiares y amigos como clientes importantes.

Los mejores empleadores tienen un compromiso sustancial con la gente, además de ofrecer recompensas monetarias y beneficios innovadores como clases de yoga, cafetería en el trabajo, días libres a elección. Ser un mejor empleador según este estudio realizado por la revista América Economía requiere un acercamiento integral al objetivo de construir un entorno laboral en el que los empleados estén comprometidos con el negocio.

En la actualidad se está comprendiendo que los recursos humanos pueden tener un impacto importante en la línea de resultados financieros de las compañías. Eso también responde a cambios generacionales, ya que el viejo estilo de recursos humanos estaba basado en el paternalismo, en cambio hoy se destaca una visión más estratégica. “Las nuevas generaciones de ejecutivos en recursos humanos tiene otra formación”. Hoy hay que dar autonomía y generar compromiso entre los empleados, esto ayudará a que hagan diferencia dentro de la empresa.

### **Resultados que arrojó este estudio**

El 86% de los trabajadores de Los Mejores Empleadores opinan que los altos ejecutivos de las empresas para las que trabajan son honestos y abiertos en su comunicación. **Frente a 59% en las otras.**

El 92% de los trabajadores de Los Mejores Empleadores dicen que costaría mucho convencerlos de dejar la empresa. **Frente a 79% en las otras.**

El 50% de los ejecutivos de recursos humanos de Los Mejores Empleadores comunican los resultados operacionales de la empresa a sus empleados cada mes. **Solo el 31% de las otras lo hace.**

El 83% de los trabajadores de Los Mejores Empleadores dice que hay suficientes oportunidades dentro de la empresa para mejorar las habilidades necesarias y asumir mayores responsabilidades. **Frente a un 52% en las restantes.**

El 82% de los empleados de Los Mejores Empleadores señala que si a su empresa le va bien, ellos comparten ese éxito. **Solo un 53% de las otras opina lo mismo.**

## **Anexo N° 3**

### **Nuevos aportes científicos y conocimientos**

Avances sobre el conocimiento de la conducta humana

#### **2.1. Neurociencias y el Marketing**

Neuromarketing, remite a una disciplina moderna, producto de la convergencia de conocimientos procedentes de las neurociencias y el marketing, cuya finalidad es comprender y satisfacer, cada vez mejor, las necesidades y expectativas de las personas.

Lo novedoso es la incorporación de conocimientos que han generado una nueva forma de hacer marketing: ya no alcanza con lo que dicen los clientes y las personas que trabajan para la organización, es importante poder indagar en su cerebro.

Las neurociencias buscan entender los procesos a nivel celular y molecular por los cuales el cerebro produce actos cognitivos y de comportamiento específicos, y es precisamente la investigación y comprensión de todo lo que acontece en este órgano lo que determina el comportamiento de las personas y hará más exitosa la gestión de las organizaciones modernas que sean capaces de comprenderlas.

Ya se ha demostrado que todas las capacidades mentales, como la memoria, percepción, imaginación, lenguaje y pensamiento tienen una compleja estructura subyacente en el cerebro. Las neurociencias cognitivas mejoran la comprensión de estas capacidades, delineando los procesos componentes y especificando la forma en que éstos interactúan.

Por ello, muchos consultores, economistas y especialistas en management, con la ayuda de neurofisiólogos, se han comprometido en investigar cómo los sistemas sensoriales del cerebro codifican la información procedente del mundo exterior, es decir, cómo hace el sistema nervioso para traducir la enorme cantidad de estímulos a los que está expuesto un individuo al lenguaje del cerebro.

Un estímulo sensorial, que se puede imaginar como un bit de información, por ejemplo, un sonido, provoca en el cerebro una reacción por la cual una neurona sensorial se activa eléctricamente. Esta información, de manera química, pasa a una neurona vecina, que a su vez se activa eléctricamente y propaga el mensaje.

Entonces, se puede pensar que el modo en que almacena un determinado estímulo puede explicarse a través de un modelo de redes neuronales. En esta compleja red de neuronas que se interconectan entre distintas zonas del cerebro, las conexiones pueden reforzarse con la experiencia cuando el estímulo es repetido.

Estos conocimientos arrojados por la Neurociencia son centrales en la actividad del marketing. Para comprenderlos, se puede pensar, simplemente, en la relación que se genera entre un cliente y una marca como consecuencia de los estímulos que recibe y de su propio aprendizaje. Esta reflexión se puede trasladar a la relación que se genera entre un empleado y la empresa para la que trabaja, ya que también recibe estímulos por parte de la empresa por medio de la aplicación de incentivos que tengan que ver con el aprendizaje de una disciplina o una actitud que favorezca al empleado.

Ya no hay duda de que los recuerdos que surgen en la mente a través de la interacción sinérgica de varios componentes del cerebro humano determinan nada menos que la fidelidad a determinadas marcas. En otros términos: del mismo modo que los seres humanos solemos "conectarnos" con otras personas, también existe "una conexión" con la empresa para la que trabaja y con las marcas que consume.

La importancia de la investigación de los mecanismos cerebrales que determinan, la conducta frente al consumo, y la identificación frente a una empresa empleadora, se debe a que gran parte de la motivación humana se genera por debajo del nivel de consciencia.

La neuroeconomía moderna ha demostrado que los humanos no somos totalmente racionales en la toma de decisiones porque nuestro cerebro busca continuamente patrones con significado, incluso donde no los hay.

En el mundo del marketing, la aplicación de técnicas neurocientíficas a la investigación de todos los aspectos que involucra su campo de acción: fidelización de los recursos humanos, comunicaciones, producto, precios, branding, posicionamiento, targeting, planeamiento estratégico y canales, entre otros, ha registrado un avance notable.

Un análisis exhaustivo del pensamiento y del procesamiento de la información en el cerebro de las personas permitirá inferir su conducta posible, y para ello es necesario comprender cómo se producen los mecanismos que desencadenan las actividades mentales.

El principal objetivo del marketing es comprender y satisfacer, cada vez mejor, las necesidades y deseos de los clientes como así también las necesidades y deseos de los recursos internos de las empresas, los empleados, y en la actualidad esto puede hacerse con un alto grado de certeza si se incorporan los avances que se han producido en el campo de las neurociencias.

## **2.2.Engagement**

Cada vez se utiliza más en psicología organizacional empresarial el término “engagement” o employee engaged (compromiso, empleador comprometido), para calificar a aquellos trabajadores que están altamente motivados con su trabajo y que de esta manera contribuyen de una manera beneficiosa a la compañía para la cual trabajan.

El engagement en el trabajo es lo opuesto al burn-out, el engagement en una organización empresarial se refiere a aquellos trabajadores altamente entusiasmados e implicados con su actividad laboral y que quieren permanecer en la empresa para la cual trabajan, por lo cual traerían, al estar más contentos con las tareas que desarrollan, más beneficios a las compañías. Es un término bastante novedoso que fue introducido en 1990 por Khan (en el libro Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work») refiriéndose a éste como el “automanejo” de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual éste se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea.

Algunos estudios, como el llevado a cabo por la consultora estadounidense Towers Perrin, concluyen que los trabajadores “engaged” traerían más beneficios económicos a la empresa al realizar sus labores en tiempo y forma.

## **Anexo N° 4**

### **Otras actividades holísticas**

A continuación se detallan todos los servicios adicionales que ofrece el centro de Julio Aguirrez llamado “Yoga para Empresas”.

#### **Seminario Premium “Work & Life Balance”**

El programa consiste en un seminario orientado a establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El punto principal que se desarrolla en el seminario es *La administración de la energía*, lo que anteriormente se denominaba *administración del tiempo*.

La energía física es la fuente fundamental de la alimentación. Nuestras reservas de energía dependen de ciertos patrones, basados sobre las principales fuentes de energía que son:

- El aire.
- Los alimentos que consumimos (contemplando tanto la calidad como la cantidad).
- La cantidad y calidad de nuestro sueño.

En base a estos elementos se trabaja sobre 4 pilares básicos que son: físicos, emocionales, mentales y espirituales.

**Work & Life Balance** es un programa diseñado para las empresas que consideran que el capital humano, es decir, sus empleados, son esenciales para el desarrollo del negocio y desean ofrecerle este servicio para mejorar su calidad de vida y que a su vez esto permita un mejor desarrollo profesional dentro de la empresa.

Este programa también es extensivo a todo aquel grupo de personas que lo requieran.

#### **Thai Yoga masajes**

Es un tipo de yoga pasivo combinado con masajes, proveniente de Tailandia, cuya característica principal es trabajar con técnicas de estiramiento combinadas con técnicas que ejercen presión sobre los músculos.

## **Shiatzu**

Es una terapia manual, originaria del Japón. Es una técnica en la que utilizando los dedos y palma de la mano se aplican presiones sobre la superficie del cuerpo con el fin de corregir desequilibrios del cuerpo, mantener y promover la salud.

## **Masaje Tailandés**

Se centra en los estiramientos del cuerpo realizando una danza con las manos que recorren suavemente todo el cuerpo, ejerciendo presiones en los distintos puntos energéticos y utilizando algunas posturas de yoga como complemento. Ayuda a desbloquear las líneas energéticas (Zen) del cuerpo, que son la causa de enfermedades, cambios de humor, stress, etc.

## **Coaching Ontológico**

El coaching ontológico es una disciplina que trabaja con el poder de la escucha. Se relaciona con observar, hacer y alcanzar una meta. En una escucha atenta, entran en juego no sólo el lenguaje, sino también las emociones y el cuerpo, que tenidas en cuenta como un todo confirman la escucha efectiva.

- Cuerpo: sólo podemos observar y hacer lo que nuestra biología nos permite.
- Emocionalidad: son predisposiciones para observar y actuar de diferentes maneras.
- Lenguaje: observamos a través de nuestras distinciones, tomamos posición sobre lo observado a partir de nuestro juicio y construimos sentido sobre lo observado a través de narrativas.

Es importante tener en cuenta que un cambio producido en cualquiera de estos dominios en particular provoca un cambio en los otros dominios.

En este seminario, se trabajarán estos aspectos para que las personas que tomen estos cursos logren alcanzar los resultados que se propongan y tengan en cuenta que se relacionan íntimamente con las acciones que realicen.

Las sesiones de coaching son individuales.

## **Associare**

Associare desarrolla en el ámbito organizacional distintos programas para propiciar la Salud, Bienestar Laboral y Calidad de Vida.

### **Gimnasia Laboral**

Clases que incluyen ejercicios de tonificación y aeróbicos. Si se dispone de aparatos de gimnasio, trabajos de desarrollo muscular, etc en base a rutinas personales. Se busca descargar el cuerpo y activarnos de manera alegre y saludable.

### **Entrenamientos grupales para objetivos específicos**

Maratones, equipos de fútbol masculinos y femeninos (u otros deportes), viajes que implican rendimiento físico, etc. Cada uno inicia desde su posibilidad, de forma cuidada y grupal.

### **Personal Trainer**

Plan y seguimiento personalizado para incorporar hábitos corporales saludables. De acuerdo al objetivo que cada uno se propone, sugerimos ritmos, tipo de actividad física que necesita y acompañamos guiando el entrenamiento propuesto.

### **Masaje Express en silla**

En eventos o días prefijados, con ropa de trabajo, este masaje alivia dolores y contracturas de espalda, cuello y cintura, proporcionando relajación y bienestar.

Duración de la sesión: 15 minutos.

### **Reflexología Express**

Sobre camilla, con ropa de trabajo, a partir de presionar en los pies diferentes puntos relacionados con terminaciones nerviosas, la técnica proporciona una relajación profunda inmediata y alivio de la zona superior (cuello y hombros). Duración de la sesión: 20 minutos.

### **Charlas y Talleres de Salud**

Sobre temáticas específicas (nutrición, respiración, prevención de daños por estrés, etc). Los talleres son vivenciales, enmarcados conceptualmente, y las charlas cuentan con una

introducción con información sobre el tema y espacio de intercambio y respuesta a inquietudes de los participantes.

#### **Taller de hábitos posturales saludables en el trabajo**

Se trabaja en sala y luego en los propios sitios/escritorios de trabajo, mostrando las posiciones no saludables más comunes y sugiriendo las mejoras posibles en lo postural (hombros, cuello, cintura, posición de las piernas, etc)

#### **Taller de Reflexión sobre Valores en el Trabajo**

Alrededor de una temática disparadora (compromiso, solidaridad, actitud proactiva) se inicia un proceso personal y grupal de reflexión. Aporta una mirada conceptual que eleva los conflictos a un lugar más abierto a la resolución.

#### **Taller de Potencialidad Emocional**

Ayuda a despejar el camino para disfrutar de la emoción como fuente enriquecedora. Colabora en adquirir habilidad para relacionarnos con nuestra emoción de manera eficiente y funcional, tanto en lo laboral como en la vida cotidiana.

#### **Taller de Escritura Creativa**

Espacio para estimular el potencial creativo y la capacidad para innovar a través de la escritura. Mejora la expresión de ideas y colabora en el desarrollo de habilidades de comunicación escrita.

#### **Eventos y Jornadas de Integración**

En función de los objetivos que se plantean, se organizan actividades grupales incorporando distintas técnicas lúdicas, de acción y reflexión.

Se favorece la integración entre las personas de la organización, en un clima ameno y distendido.

Las actividades del programa que ofrecen proporcionan, entre otros, estos beneficios:

Físicos:

- Reducen el cansancio y el estrés.
- Aumentan la vitalidad.
- Alivian contracturas y dolores musculares.
- Aumentan la movilidad muscular.
- Mejoran la postura corporal previniendo lesiones.
- Mejoran la respiración y las funciones orgánicas.

#### Anímicos

- Fortalecen la motivación y el equilibrio anímico.
- Favorecen la concentración y la creatividad.
- Colaboran en el buen clima laboral.
- Enseñan a relajar y activar conscientemente el cuerpo y la mente.
- Contribuyen a generar pertenencia, integración y compromiso.
- Desarrollan la potencialidad emocional en forma positiva.