

# VISION

## GLOBAL de la RSC

**Bernardo Kliksberg\***

### ¿QUÉ QUIERE LA GENTE EN SU TRABAJO?



Una empresa socialmente responsable, debe mostrar en primer término que aplica los principios de responsabilidad social en su propia casa, con sus trabajadores.

Ello implica antes que nada, priorizar la creación de puestos de trabajo en una época histórica con altas tasas de desempleo que han llegado a records históricos en los jóvenes. Una quinta parte de ellos están a nivel mundial fuera del sistema educativo y del mercado de trabajo; De igual modo 26 millones de personas están desempleadas en Europa; un porcentaje creciente de los desocupados en muchos países lo son “de larga duración”.

Por otra parte hay un reclamo de amplios sectores de la sociedad porque sea una realidad la consigna de la OIT, (Organización Internacional del Trabajo) que propone crear “trabajos decentes”. Una empresa líder en su área, IKEA, recientemente anunció un plan para aumentar en un 17% su salario promedio mínimo en USA. El profesor Ton, del MIT anota: “probablemente IKEA se está dando cuenta que es difícil obtener lo mejor de los empleados, si no ganan lo necesario para vivir”. El presidente de la empresa, Rob Olsen, dice: “Esto viene de la decisión de la empresa de crear una vida diaria mejor para nuestra gente...”.

Costco, exitosa empresa, reconocida como líder en trabajo decente, hace años que paga mucho más que la competencia y otorga múltiples beneficios. Tiene solo

\*Bernardo Kliksberg, Presidente de la Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social.

3% de rotación, un altísimo rendimiento laboral, y sus acciones han subido un 200% entre el 2003 y 2013, comparado con un 30% en la competencia.

Las condiciones y beneficios salariales son un mínimo imprescindible para crear condiciones de trabajo decente.

Hay hoy otros factores a tener también en cuenta para obtener compromiso laboral y productividad. Según una encuesta de Gallup, en 142 países la proporción de empleados que se sienten involucrados es solo de un 13%.

*The New York Times* (1/6/14) publica las conclusiones de una muy reveladora encuesta realizada por *The Harvard Business Review* y *The Energy Project*. Los autores, Tony Schwartz y Christine Porath señalan que el compromiso o involucramiento, incide claramente en los resultados finales de la empresa. Analizando 263 estudios sobre 192 empresas de USA en el 2012 Gallup encontró que las que estaban en el 25% de más compromiso, tenían respecto a las del 25% de más bajo involucramiento, 22% más de ganancia, 10% más de satisfacción de los clientes, 28% menos de robos, y 48% menos de accidentes de trabajo.

¿De qué depende el involucramiento? Según una encuesta de los autores, a más de 20,000 empleados de “cuello blanco”, de satisfacer cuatro necesidades básicas de los mismos:

1. **Renovación.** Los empleados que toman un descanso cada 90 minutos tienen un 30% más de focus (enfoque o concentración) que los que no lo toman, o toman uno solo en el día. Muestran asimismo un 50% más de capacidad para pensar creativamente, y un 46% de mejores niveles de salud, y bienestar. Cuantas más horas trabajan los empleados después de las 40 horas, peor se sienten y menos involucrados están. Si se sienten estimulados por sus supervisores a tomar pausas, se duplica la probabilidad de que se queden en la empresa.
2. **Valor.** Los empleados que tienen supervisores que los cuidan, y apoyan, sienten aumentar su sensación de confianza y seguridad. Tendrán más del doble de probabilidad de quedarse en la empresa, y estarán un 67% más involucrados.
3. **Focus.** Solo un 20% de los encuestados dicen que pueden focalizarse en una tarea por vez en su trabajo. Los que pueden tienen un 50% más de involucramiento. Solo un tercio pueden priorizar tus tareas. Ellos tienen 1.6 más veces de enfocarse en una tarea a la vez.
4. **Propósito.** Los empleados que derivan significado de su trabajo, tienen 300% más de posibilidad de quedarse en la organización. También tienen 1.7 veces más satisfacción laboral, y 1.4 veces más involucramiento.

Este factor es el que tiene más impacto de todos los analizados en la encuesta. Los empleados están mucho más involucrados si ven su trabajo como una oportunidad para hacer una diferencia positiva en el mundo.

Si bien los altos ejecutivos admiten que estas prácticas son las indicadas, invierten muy poco en ellas.

Según las cifras de la encuesta 70% de los entrevistados no tienen pausas para pensamiento creativo o estratégico, 66% no pueden enfocarse en una sola tarea por vez, 60% no tienen posibilidades de hacer lo que más les gustaría, la mitad no encuentran “significado” en la tarea, y no se sienten conectados a la misión de la compañía.

Un factor adicional es el clima de confianza. El estudio encontró que los empleados tienen un profundo deseo por flexibilidad respecto a dónde y cuándo deben trabajar. Si esa flexibilidad está presente aumenta su involucramiento.

Si por lo contrario, como sucede con frecuencia, los empleadores desconfían que no vayan a hacer su trabajo sin supervisión constante y estrecha, esa tendencia lleva a un clima de desconfianza que reduce el involucramiento.

Estudios recientes sobre el impacto de la presencia de instrumentos de monitoreo digital en el lugar de trabajo confirmaron de hecho algunas de las conclusiones anteriores. Mostraron que las personas son más productivas si tienen más interacción social. La introducción de pausas para tomar el café colectivamente o en grupos de trabajo, o de un lugar habilitado para el mismo fin, creó nuevas oportunidades para la interacción social entre los trabajadores. Mejoraron los resultados y bajó la rotación.

Un estudio de la Universidad de Zurich, comprobó asimismo que la gerencia convencional centrada en el control y las sanciones, estimula las motivaciones más egoístas.

El primer signo de responsabilidad social en las empresas latinoamericanas es si las empresas están atentas a qué sucede realmente con su personal, y dispuestas a reformas que tengan en cuenta las necesidades de quienes dedican a ellas gran parte de su vida diaria.

Si pregonan la Responsabilidad Social, pero hacia adentro mantienen estructuras de desconfianza, vigilancia rígida, falta de estímulos, marginación del eje fundamental de la productividad, el involucramiento, y otras prácticas desestimulantes estarán creando una brecha que afectará seriamente su desempeño y su credibilidad. ●