

PAOLA DELBOSCO

“HOY UN INVERSOR VALORA LAS POLÍTICAS LABORALES”

La experta en recursos humanos explica los profundos cambios que se están gestando en el segmento. La conciliación entre las necesidades del empleado y las de las compañías. Los que implementan estrategias de vanguardia.

Paola Scarinci de Delbosco, experta en temáticas relacionadas con los recursos humanos en ambientes corporativos, asegura que muchas de las políticas que se aplican en la actualidad están caducas y que para mejorar la productividad los empleados tienen que estar realmente felices de ir a trabajar. Esta italoargentina, profesora del el IAE Business School, es conocida por su actividad tanto en la Argentina, como en varios países del mundo. Sin embargo, para muchos ejecutivos de las más importantes empresas argentinas sigue siendo la “profe”. Apasionada y alegre, Delbosco

“La conciliación no es sólo cosa de mujeres. Los hombres quieren tener una vida personal lógica y no entregarle todo a la empresa”.



PERFIL. Paola Scarinci de Delbosco es profesora del IAE Business School y trabaja como asesora corporativa en temas de recursos humanos.

tiene 9 hijos, es doctora en filosofía de la Università degli Studi ‘La Sapienza’, de Roma, y está a cargo del Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa (ConFyE), desarrollado por el IAE. También es profesora de Empresa, Sociedad y Economía de ese Instituto y se desempeña como consultora corporativa.

FORTUNA: ¿Qué es lo que aún nadie se anima a hacer en materia de nuevas políticas de recursos humanos?

DELBOSCO: Dar más libertad, porque se sabe que

“Coca Cola, Andrómaco y Repsol YPF empiezan a implementar medidas de conciliación de forma sistemática. Pero falta que sean parte de la cultura empresaria”.

todavía no hay una cultura del compromiso.

FORTUNA: Sin embargo, se advierte un giro positivo en ciertas políticas corporativas. ¿Cuándo empezaron a darse?

DELBOSCO: Aquí, en la Argentina, desde hace pocos años. Nuestro centro de investigación se fundó hace 4 años y medio y en ese momento era una novedad. Había medidas de conciliación porque existe legislación que las exige, como licencias por maternidad, paternidad, vacaciones y permisos para asistir a un familiar enfermo.

Pero la gran modificación cultural recién comienza a verse desde hace unos pocos años.

FORTUNA: ¿Qué acción para mejorar el bienestar personal de los empleados fue el puntapié inicial de estos cambios?

DELBOSCO: Un factor clave es la incorporación cada vez mayor de mujeres al circuito laboral. Esto apuró la preocupación por resolver problemas prácticos, como el cuidado de los hijos pequeños, no tener que cortar el amamantamiento al final de la licencia y asistir a los actos del colegio. Las mujeres, una vez estabilizadas en el mundo del trabajo, empezaron a pedir más comprensión y flexibilidad. Creo que han sido el factor clave, aunque la conciliación no es cosa de mujeres, y ahora los hombres también quieren tener una vida personal y familiar lógica y no entregarle todo a la empresa. También porque no está dicho que la productividad de una persona no se alimente también de un cierto grado de libertad y satisfacción en otros aspectos de su vida.

FORTUNA: ¿Qué acciones o métodos concretos han sido exitosos para mejorar temas como presentismo, disposición y creatividad?

DELBOSCO: Aquí no tenemos todavía estadísticas porque falta la masa crítica de empresas que implementen las medidas de conciliación de forma sistemática. Em-



EN ALZA. La profesora asegura que las políticas de RRHH de una empresa comienzan a tener valor intangible, igual que la marca.

“Algunos jefes no imaginan un trabajo más flexible. Temen que se pierda el apego al trabajo y se lo tome como eliminación de exigencia”.

pieza a haber algo, por ejemplo, en Coca Cola, Andrómaco y Repsol YPF. Pero falta que todo esto se convierta en parte de la cultura empresaria.

FORTUNA: ¿Esta situación se da porque existe resistencia al cambio en los niveles jerárquicos de las corporaciones?

DELBOSCO: Hay resistencia de parte de algunos jefes porque no imaginan un trabajo más flexible y por un miedo (fundado) a que la gente pierda apego al trabajo e interprete las medidas como una eliminación de la exigencia. Hace falta un cambio cultural en dos sentidos: visualizar la necesidad de las medidas de conciliación –que cada uno adoptará según sus necesidades específicas para permitir una vida familiar sana y así aportar al bien de la sociedad–, pero también será necesario reforzar el compromiso de los que trabajan con la empresa, para que todo funcione mejor.

FORTUNA: ¿Qué ocurre en la estructura de empresa que invirtió en capacitación y

experiencia cuando un empleado decide irse en busca de mejores condiciones de trabajo o personales?

DELBOSCO: Esa empresa tendrá que empezar a pensar qué es lo que no ofreció, y esa pérdida le hará tomar en serio la necesidad de favorecer a las personas también en su vida privada. No hay recetas infalibles, y las personas son libres, pero la fidelización pasa por un apoyo mutuo y concreto. Fidelizar no es un fin en sí mismo sino un instrumento para aprovechar la capacitación. En algunos casos, la rotación de personas puede también ser una ocasión de incorporar ideas nuevas. Pero, en general, la fidelización permite avanzar porque trae menos incógnitas y permite completar proyectos.

FORTUNA: ¿Cuáles son las diferencias en la implementación de planes innovadores relacionados con el personal entre las grandes corporaciones y las PyMEs?

DELBOSCO: Las corporaciones son las más innovadoras en cuestión de flexibilización. Las PyMEs son más tímidas porque muchas veces luchan para sobrevivir y cual-

quier distracción les parece una amenaza. Pero hay PyMEs que lo hacen bien. Unidos de Sunchales es un buen ejemplo.

FORTUNA: En general, ¿cuáles son las acciones concretas que se

están poniendo en marcha en el país?

DELBOSCO: El trabajo desde la casa con una PC, la guardería en el lugar de trabajo, el teléfono de apoyo profesional a disposición del colaborador y sus familiares, como implementaron Wal-Mart y Globant, por ejemplo. Se dan algunas diferencias entre las empresas nacionales y las extranjeras, sobre todo cuando las multinacionales traen de su casa matriz una cultura definida en términos de conciliación. Por ejemplo, sobre el cumplimiento del horario de trabajo. Cuando la empresa lo trae como cultura, está mal visto quedarse más allá de la hora de salida. Aquí, en cambio, es casi al revés.

FORTUNA: ¿Las empresas que lideran en innovación con su personal ven reflejada esas acciones en su

“En muchas empresas extranjeras está mal visto quedarse más allá de la hora de salida. En la Argentina, en cambio, es casi al revés”.

nación del ausentismo y una menor rotación. También se ve en las petroleras, que se pelean por los jóvenes profesionales con beneficios en cuanto a la libertad y ya no en términos de salario. Es lo que se llama “retención de talentos”.

FORTUNA: ¿Marcar tarjeta se está transformando en algo anacrónico?



GRANDES Y CHICAS. Delbosco opina que las corporaciones se destacan por su flexibilización. “Las PyMEs son más tímidas, cualquier distracción les parece una amenaza”.

productividad?

DELBOSCO: Estamos por escribir el caso Coca Cola, pero es todavía pronto para evaluar beneficios. Supongo que si tuviéramos el dato de la innegable mejora de productividad, no necesitaríamos convencer a nadie de que es bueno favorecer a los que trabajan en su vida personal y familiar. Estoy convencida de que los resultados no tardarán en llegar. En España se pudo ver una dismi-

DELBOSCO: Sí, en muchísimos lugares. No en empresas en las que el horario es fundamental, hospitales, escuelas y oficinas de atención al público. Pero en las empresas tecnológicas el horario estricto no es más necesario.

FORTUNA: ¿Cree que llegará el momento en que los recursos humanos de una empresa tengan un valor intangible que pueda figurar en los activos, tal como hoy es el valor de una marca?

DELBOSCO: Es algo que ya se evalúa, inclusive por los inversores. Es algo que la sociedad ve como positivo. El buen trato, la comprensión y las medidas de conciliación, entre otras cosas, tienen como efecto humanizar el trabajo, y eso tiene un enorme valor ya que permite la sustentabilidad en el largo plazo.

FORTUNA: ¿Cómo se imagina un escenario ideal en la relación entre los empleadores y los empleados?

DELBOSCO: Como ideal, sería maravilloso que todos pudiéramos hacer lo que nos guste cuando queremos hacerlo. Pero eso por el momento no es del todo posible para todos. Tiro la idea, porque a lo mejor la lee algún creativo y se le ocurre algo. Con respecto a lo que sí hay en otras latitudes, pero no aún en la Argentina, se pueden mencionar muchas cosas: banco de tiempo, semana comprimida, mes comprimido, trabajo a través de la

PC con poca presencia, teleconferencia, o lo que algunos proveedores definen como “telepresencia”, que es la ilusión de la cercanía del otro, por lo-
grada con tecnología. **F**

“Marcar tarjeta se está transformando en algo anacrónico en muchas empresas. Las tecnológicas son un ejemplo”.

ROBERTO ANSELMINO