

CAPITAL HUMANO EN TIEMPOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En busca de lo mejor

Los activos que vuelven competitiva una empresa se encuentran en los conocimientos, habilidades y experiencia de sus colaboradores.

Retener este capital humano y gestionar su valor intangible hasta hacerlo colectivo no es una tarea fácil y merece la total atención del empresario.

Para mantenerse vigentes en el mercado las empresas necesitan enlazar la gestión del conocimiento con un hábil manejo del capital humano, que es quien, finalmente, genera y comparte su experiencia. En ese panorama, contar con los mejores profesionales y retenerlos se vuelve crítico.

Elsa Delgado, directora de la Escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico, sostiene que hay un consenso respecto a que en el "know how" de los colaboradores de una empresa se concentra gran parte del valor diferencial que ésta genera para el mercado y, en general, para la sociedad y si estos conocimientos no se comparten dentro de la organización y el colaborador se va, estos se habrán perdido.

"Hoy, en que el promedio de permanencia de un joven en una empresa no sobrepasa los 2 o 3 años, no podemos dejar de gestionar el conocimiento sistematizando los procesos, documentando experiencias, promoviendo el trabajo en equipo y generando y compartiendo la memoria institucional para contribuir a los procesos de aprendizaje", opina la experta.

Los más capaces

Entre los principales motivos para retener al talento están el sueldo, cuyo monto el empresario debe procurar

que sea el mejor de su sector, el clima de la organización y las líneas de carrera.

"Las personas más capaces pueden elegir dónde trabajar y sólo se quedarán en aquel lugar donde se sientan bien, tengan un desafío y reciban reconocimiento. Debemos demostrarles que nuestra organización es un lugar donde podrán realizar sus metas personales", señala Luis Felipe Calderón, profesor del área de Administración y Recursos Humanos de la Universidad ESAN.

En su opinión, a las empresas que realmente están en sectores competitivos se les hace imprescindible invertir mucho

esfuerzo y dinero en mantener a los mejores talentos. "En mis consultorías, cuando sugiero contratar a ejecutivos de más nivel e invertir más en mantener a los mejores, muchos empresarios, que no entienden aún la importancia de esto, me responden: "¿pero cuánto me va a costar tener a esa gente?". A lo cual, lo único que puedo contestarles es: "¿y cuánto te cuesta no tenerla?".

Fidelización interna

Uno de los elementos centrales de una adecuada gestión del talento es el desarrollo de un conjunto de prácticas corporativas que puedan ser aplicadas con discrecionalidad



LA CIFRA

222

mil 516 soles, en promedio, llegaron a invertir las grandes empresas de Lima Metropolitana en capacitación de su personal durante el año 2007, de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

en función a las necesidades y expectativas de cada trabajador en conciliación con los objetivos de la empresa.

"No se trata de ofrecer políticas generales aplicables por igual a todos, se trata de desarrollar una gestión más fina, donde cada trabajador es estudiado para ofrecerle la mejor relación entre su desarrollo personal y profesional y el aporte que él genera al desarrollo de la organización", explica Elsa Delgado.

Según los expertos no es posible cuantificar la inversión en fidelizar a los mejores trabajadores y que no todas las buenas prácticas de retención del talento deben ser costosas. En el Perú cada vez son más las empresas que se preocupan por desarrollar un buen clima laboral y por retener a los profesionales talentosos, muchas veces influenciadas por la cultura corporativa de países desarrollados.

REMUNERACIONES

Los sectores que marcan la diferencia están asociados al crecimiento: Finanzas, Servicios Especializados, Energía, Telecomunicaciones. Los sueldos más altos se vinculan al nivel de aporte de valor para la empresa de cada posición, por lo que puede cambiar de un momento a otro o de un lugar a otro, caso de los gerentes financieros en tiempo de austeridad o crisis y gerentes comerciales y de marketing en épocas de expansión.

Gerardo Herrera, socio líder de Human Capital de Deloitte Perú, añade que, como en cualquier modelo económico abierto, esto responde también a elementos de oferta y demanda, mientras más especializados y calificados sean los profesionales y mayor sea demanda, mayor también será su nivel de remuneración.

"En términos generales, el comportamiento de sueldos es similar en Latinoamérica, considerando la relación salarios/capacidad adquisitiva/costo de vida. No obstante, en términos absolutos, hay varios países que por sus características de economía ofrecen salarios más altos, tales como Chile, Colombia, Panamá y México", explica el ejecutivo.