



## ¿Qué factores apalancan la consolidación del talento humano?

---

*Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D (1) ( 2)*

*PMM Innovation Group, Europa (1), PMM CIEx Innovation University, USA (2)*

Quienes participan activamente en una organización, empresa o grupo, y que persiguen un objetivo compartido y además comparten creencias, valores, principios y costumbres, tienen un estilo que les otorga una identidad o personalidad de equipo. Este conjunto de patrones de comportamiento colectivo es lo que se define como **cultura organizacional**.

### ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional se define como las creencias, suposiciones, valores y formas de interacción subyacentes que contribuyen al entorno social y psicológico único de una organización.

Durante mis consultorías en diferentes países hemos hablado mucho sobre la importancia de una cultura empresarial sólida y su impacto positivo en el compromiso y el desempeño de los empleados. **En mi libro de Operacionalizando La Estrategia hablo del arte y técnica de dirigir (La Gente es el motor de cualquiera sociedad y su verdadera riqueza)**. La creación de una cultura corporativa ganadora dentro de su organización mejora los esfuerzos de contratación y conduce a tasas de retención más altas. La cultura de su empresa afecta directamente los tipos de candidatos que atrae y los empleados a los que se aferra.

Si bien cualquier cultura empresarial determinada evolucionará con el tiempo, especialmente a medida que el equipo crece y se incorporan nuevas contrataciones, puede tomar medidas para adaptar su cultura a los valores y la misión de su organización. Pero primero, debe comprender el tipo de cultura organizacional que existe actualmente en su empresa.

## DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional incluye las expectativas, experiencias, filosofía de una organización, así como los valores que guían el comportamiento de los miembros, y se expresa en la autoimagen de los miembros, el funcionamiento interno, las interacciones con el mundo exterior y las expectativas. La cultura se basa en actitudes compartidas, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas (The Business Dictionary).

Un error común que he notado en las empresas es que los valores fundamentales, las ventajas de los empleados y similares son la piedra angular de una cultura empresarial sólida. En realidad, sus valores fundamentales deben guiar la cultura de su empresa, pero de ninguna manera son un esfuerzo exhaustivo, y los paquetes de beneficios deben ser un subproducto de su trabajo deliberado para crear un entorno de trabajo agradable. Como se muestra en la figura 1. *Integración de los 7 elementos para la sostenibilidad de la cultura en las organizaciones.*



Figura 1. Integración de los 7 elementos para la sostenibilidad de la cultura en las organizaciones.

Una cultura empresarial sólida atraerá a los candidatos adecuados para el puesto y los mantendrá comprometidos como empleados. Según un estudio reciente de Glassdoor, el 77% de los profesionales de las empresas evaluaría la cultura de una empresa antes de postularse para un puesto vacante. Quizás más impactante, el 56% considera que la cultura empresarial de una organización es más importante que la compensación (**Salario Emocional**).



Figura 2. El Salario Emocional para fidelizar al talento

Durante mi experiencia en la industria como director y en la actualizada como consultor e investigador universitario [www.pmmciex.com](http://www.pmmciex.com), hubo un momento en que la gente pensaba que el dinero era el aspecto más importante a la hora de decidir un trabajo. **Pero eso está cambiando.** La prueba es que el salario emocional aumenta de importancia en la gestión de talento de las empresas. **Eso no significa que a las personas no se les deba pagar lo que merecen por su**

**trabajo**, sino que hay elementos adicionales que las empresas pueden ofrecer a sus empleados que son más importantes que el propio sueldo.

Salario emocional significa agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado, que significan más para él que el dinero. **El salario emocional puede materializarse en tiempo libre, oportunidades de formación y crecimiento personal, alternativas de ocio o posibilidades de formar parte en proyectos de la empresa.**

### **Cuáles son las ventajas del salario emocional**

Partiendo de la base de que el dinero es la forma principal que existe para garantizar que el empleado obtenga una compensación por su trabajo, un salario emocional tiene tres ventajas principales:

- 1. Bienestar psicológico:** cuando los empleados ven que la empresa se ocupa de sus necesidades personales, se sienten motivadas y su trabajo reconocido, lo que ayuda a reducir el estrés y aumentar su compromiso y motivación.
- 2. Conciliación:** ofrecer horas de trabajo flexibles o beneficios como el cuidado de niños ayuda a los padres a conciliar su trabajo y su vida familiar, algo que impulsa también su productividad.
- 3. Oportunidades de autodesarrollo y mejora:** los cursos de desarrollo de capacidades, programas de coaching o formación en idiomas ayudan a los empleados a mejorar como personas y también como profesionales.

De acuerdo con un estudio realizado a 156 profesionales por PMM CIEx [www.pmmciex.com](http://www.pmmciex.com), marzo, 2021, a los cuales se le pregunto: ¿Qué factores propiciarías para consolidar el talento humano? La respuesta es que la mayoría de las organizaciones de acuerdo con la percepción de los profesionales encuestados conseguimos estas opiniones:

**Autonomía: 26%**

**Polivalencia de funciones: 19%**

**Organización del trabajo: 23%**

**Buenas relaciones laborales: 32%**

**El 32 % de las respuestas Buenas relaciones laborales** con compañeros de trabajo da lugar a un entorno positivo. Tus colegas, supervisores y jefes te ven como un trabajador de equipo. Respetan tus decisiones y contribuciones. Sin embargo, una relación laboral pobre puede conducir a resultados opuestos. Los compañeros de trabajo y los directivos no quieren trabajar contigo. Apunta a relaciones saludables tanto si el trabajo es temporario como fijo.

**El 26 % autonomía**, hay tres factores positivos en la autonomía **motivación, compromiso y rendimiento**. Estos nos llevan a una integración de la vida de los

empleados, se abre paso a que estos se motiven mucho más en las actividades y tareas que realicen. Cuando se les da cierta autonomía a los empleados, estos tienden a comprometerse significativamente con la empresa en la que labore, lo que disminuye los índices de rotación de personal. Un empleado comprometido con la empresa en la que hace vida, puede sentir personalmente importante para sí, los intereses de la empresa, y por extensión cuando la empresa se encuentre bien, el empleado podrá encontrar satisfacción en esto. La autonomía afecta particularmente el progreso, productividad y rendimiento en los empleados, pues muchos estudios demuestran que cuanto más autonomía tenga el personal, más productividad existirá. **Como los empleados sentirán mayor confianza, potencial de crecimiento y sentido de seguridad en el empleo, esto radicará en su satisfacción.**

Para mí no existe una cultura organizacional correcta para una organización. Todas las culturas promueven algunas formas de comportamiento e inhiben otras. Algunos se adaptan bien a cambios rápidos y repetidos, otros al lento desarrollo incremental de la institución.

La cultura adecuada será aquella que se ajuste estrechamente a la dirección y la estrategia de una organización en particular cuando se enfrenta a sus propios problemas y los desafíos de un momento en particular.

Crear una cultura empresarial ganadora requiere mucho tiempo y esfuerzo; su cultura empresarial debe reflejar con precisión sus valores y alinearse con su misión general. Es una gran tarea, pero no se desanime: sus esfuerzos darán frutos a largo plazo.

**¿Qué cultura desea para su organización y cómo podría avanzar hacia ella en el futuro?**



Figura 3. Business Model basado en la felicidad de las personas en el trabajo.

## Libro recomendado: **Operacionalizando La Estrategia**

**Dr. Luis (Luigi) Amendola, PhD**



¿Qué hacer para que una crisis no se convierta en una excusa para no invertir en nuevas estrategias de gestión? ¿Qué hacer para aplicar medidas contraintuitivas? Frente a este nuevo escenario generalizado, y aunque a priori la mente humana asocia el concepto de crisis económica a aspectos negativos, no se debe dejar de lado que una crisis puede suponer una nueva oportunidad para afrontar nuevos retos hasta el momento inaccesibles. Ante la necesidad de las empresas de dinamizar y aumentar la competitividad de sus negocios, operacionalizar las estrategias permitirá incrementar la inversión en innovación para minimizar los gastos de producción, crear y ofrecer nuevos servicios y con ellos, nuevos puestos de trabajo.

DESCÁRGATE EL **1º CAPÍTULO** DEL LIBRO ESCANEA EL CÓDIGO QR Y PROPORCIONA TUS DATOS. **¡TOTALMENTE GRATIS!**



**Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D**



Cuenta con dos doctorados otorgados por USA y EU, CEO & Managing Director PMM Innovation Group, Managing Director Center for Innovation & Operational Excellence (CIEx), USA, Asesor PMM Business School, Europa, Managing Director PMM University, USA. Se desempeñó por 20 años como Research Universidad Politécnica de Valencia, España, Certificado Auditor Leader IRCA, Auditor Leader Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001. Con más de 40 años de experiencia en la industria de manufactura, generación, transmisión y distribución de energía, minería, petróleo, gas, petroquímica, planificación energética,

energía renovable (Eólica - Fotovoltaica), apoyo en programas de investigación con universidades y centro de transferencia de tecnología, colaborador de revistas técnicas, publicación de libros en Asset & Facility Management, Excelencia Operacional, Realibility Maintenance e Innovación Estratégica. Participación en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos en eventos locales e internacionales en empresas y universidades. Miembro de equipo de editorial de publicaciones en Europa y asociaciones profesionales, Asesor de empresas en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África. Ha publicado más de 20 Libros y cuenta a la fecha con más de 310 publicaciones entre revistas profesionales y científicas.



Dr. Luis Amendola, Ph.D