

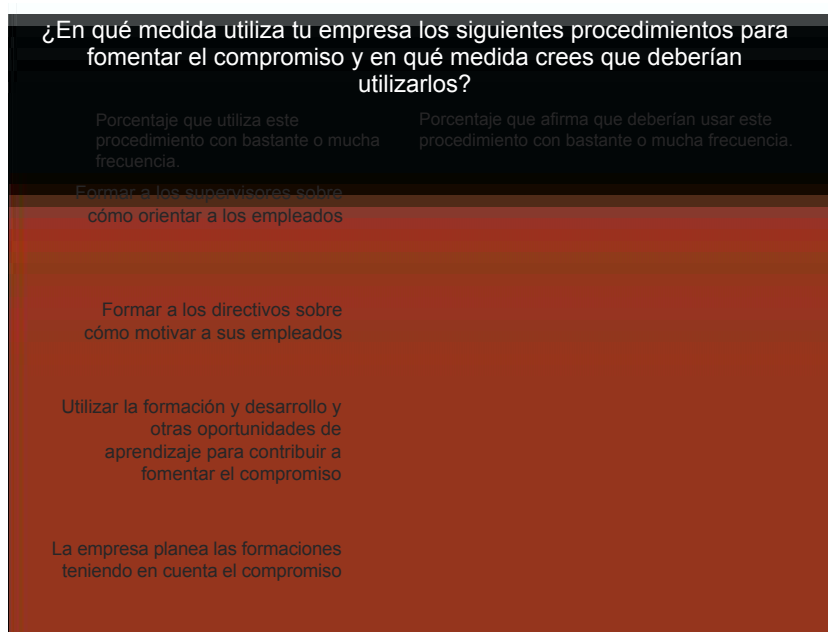
LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Al entrar en una oficina, en seguida se hace evidente quién está aburrido, ausente o enfadado. También es fácil identificar a los que están concentrados, motivados y esforzándose en hacer el trabajo. Obviamente, la mayoría de empleadores prefieren el segundo tipo de trabajadores porque son los que trabajan más, los más productivos, los que ofrecen una mejor atención al cliente y normalmente también los mejores compañeros.

Aun así, determinar *cómo* hay que motivar a los empleados es una tarea muy complicada. El material de negocios publicado hasta ahora incluye pocos métodos infalibles y fáciles de implementar para aumentar el compromiso de los empleados. Teniendo esto en cuenta, la American Society for Training and Development (ASTD) encargó al Institute for Corporate Productivity (i4cp) que llevara a cabo una encuesta para redactar un estudio auspiciado por Dale Carnegie Training sobre la motivación de los empleados, de título La importancia de la formación en el compromiso de los empleados. El objetivo era obtener una visión general de la motivación existente en los lugares de trabajo actuales y averiguar cómo pueden las empresas aumentar el nivel de compromiso, poniendo especial atención en el papel de la formación en el proceso. El informe final se basa en las respuestas de 776 gerentes de las áreas de recursos humanos y formación, además de en una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre los lugares de trabajo.

Los resultados fueron intrigantes. Los investigadores descubrieron que la motivación es realmente uno de los problemas más importantes para la mayoría de empresas, lo que probablemente tenga que ver con el hecho de que las organizaciones, por regla general, tienen graves problemas de falta de compromiso. Solo una tercera parte de los empleados consultados están muy motivados, mientras que casi una cuarta parte (el 23%) está desmotivada o muy poco motivada.

Ante este panorama, no es de extrañar que las empresas estén buscando maneras de promover el compromiso de sus empleados. Las oportunidades de formación vienen a suplir esta necesidad. *El Estudio ASTD/i4cp de 2007 sobre formación y compromiso* revela que aproximadamente dos tercios de los consultados afirman que la calidad de las oportunidades de formación y aprendizaje influye positivamente en la motivación de los trabajadores. El 54% sostiene que el bagaje que aportan este tipo de oportunidades estimulan el compromiso. Además, el 67% de los entrevistados opina que las "oportunidades de mejora profesional" elevan en gran medida el nivel de compromiso de los empleados.



Sin embargo, la formación y el desarrollo no tienen como único objetivo la motivación de los empleados. Otra de sus consecuencias, quizás la más importante, es que el aprendizaje de estrategias contribuye a forjar una verdadera cultura del compromiso. Los datos de la encuesta revelan que la gran diferencia entre las empresas que cuentan con más empleados motivados entre sus filas y el resto se da en la área estratégica de *promover activamente una cultura del compromiso*.

El estudio también sugiere que una de las mejores maneras de crear la citada cultura del compromiso es garantizar que todos los líderes de la empresa, incluidos los cargos intermedios, amplíen sus conocimientos sobre mejora del compromiso. Mientras que solo el 29% de los encuestados respondieron que sus líderes actualmente *llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el compromiso de los empleados*, el 79% dijeron que sus empresas deberían hacerlo. Aún hay más: solo el 15% de los encuestados está bastante o muy

de acuerdo con la afirmación *los empleados creen que sus líderes están capacitados para motivar a la plantilla*. Además, solo el 23% está bastante o muy de acuerdo con que sus empresas *forman a los supervisores para que sepan motivar a los empleados*, en contraste con el 86% que dice que *deberían hacerlo*.

La conclusión es que la mayoría de directivos y superiores deberían estar más capacitados para motivar a sus empleados. Esta falta de habilidad es citada como uno de los inconvenientes más comunes a la hora de fomentar el compromiso, solo superado por el hecho de que los directivos y supervisores no tienen que rendir cuentas sobre el compromiso de sus empleados.

Estos resultados representan al mismo tiempo una dificultad y una oportunidad. La dificultad reside en que hay muchas cosas que hay que cambiar en la empresa media, siendo una de las más importantes que los directivos se convenzan de que han de desarrollar su capacidad de motivación. La oportunidad viene dada porque hay mucho margen de mejora en casi todos los casos, lo que significa que unas mejores estrategias de formación y desarrollo en esta área podrían tener un impacto importante en la motivación de toda una empresa.

A continuación enumeramos algunos de los hallazgos más destacados del *Estudio ASTD/i4cp sobre formación y compromiso*:

- Los altos niveles de compromiso registrados son directamente proporcionales a los niveles más altos de comportamiento del mercado en las áreas de crecimiento de ganancias, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción del cliente, tal y como indican los informes de las empresas.
- Medir el nivel de compromiso de los empleados sigue siendo un reto. Las empresas suelen valorarlo a posteriori, durante las entrevistas de despedida de los empleados o en los seguimientos de las rotaciones de la plantilla.
- Las empresas con más cantidad de empleados muy motivados se diferencian del resto en algunos aspectos interesantes. Por ejemplo:
 - o Las empresas cuyos empleados están menos motivados suelen utilizar en menor medida las estrategias para fomentar el compromiso.
 - o Las compañías con alto índice de motivación confían en la tutoría entre iguales, los sistemas de capacitación continua, las comunidades de prácticas y otros recursos parecidos como manera de estimular el compromiso. Es decir, hacen más hincapié en la llamada "cultura del aprendizaje" que el resto de organizaciones.
 - o Las empresas con bajos niveles de compromiso no acostumbran a lanzar iniciativas para mejorar la motivación de sus empleados.
 - o Al preguntar qué parámetros indican que una plantilla está motivada, las compañías con altos niveles de compromiso resaltaron la importancia de la pasión por el trabajo y una actitud positiva hacia compañeros y clientes. Las empresas con empleados desmotivados destacaron aspectos como la inteligencia, la confianza en las propias capacidades y el dominio de la profesión.

Lecciones aprendidas

- Las empresas deberían invertir más esfuerzos en la formación de sus supervisores para que estos, a su vez, pudieran orientar mejor a sus empleados.
- Es de igual importancia que los directivos sean instruidos en diferentes métodos para motivar a los empleados.
- Las compañías deberían tener como objetivo promover el compromiso de los empleados y recordarlo a la hora de estructurar los programas formativos para supervisores de todos los niveles.
- Los supervisores de formación y los cargos directivos dedicados a fomentar el compromiso representan una oportunidad única para las empresas y los especialistas del sector de la formación.

Prácticas recomendadas

- Ayudar a los supervisores a perfeccionar su capacidad de compromiso y atención.
- Familiarizar a los directivos con las habilidades que sus trabajadores necesitan para dar un buen rendimiento.
- Vincular la formación al control del rendimiento de los empleados.
- Hacer que el proceso de aprendizaje sea atractivo utilizando las nuevas tecnologías y técnicas.
- Invertir en el proceso de contratación.

Este estudio pone de relieve que las empresas pueden hacer mucho más para aumentar la motivación de sus empleados. Por encima de todo, deberían esforzarse en fomentar la cultura del compromiso. Una de las mejores maneras de hacerlo es promoviendo oportunidades de formación más eficaces y estratégicas.

Si deseas más información sobre el Estudio ASTD/i4cp sobre formación y compromiso, ponte en contacto con el departamento de investigación de la ASTD en astdresearch@astd.org o visita la web www.astd.org/content/research. El informe completo de este estudio estará disponible en enero de 2008.

Dale Carnegie® colabora con empresas medianas y grandes para producir resultados profesionales cuantificables a través de la mejora del rendimiento de sus empleados, haciendo hincapié en el liderazgo, las ventas, el compromiso del equipo, la atención al cliente, las presentaciones y la mejora de procesos, entre otras habilidades directivas. Nuestros programas están disponibles en 29 idiomas. Estamos presentes en todo el territorio de Estados Unidos y en aproximadamente 70 países. Dale Carnegie® cuenta entre sus clientes a 400 de las 500 empresas que aparecen en la lista de la revista Fortune. Aproximadamente 7 millones de personas ya han experimentado la formación de Dale Carnegie Training®. Nuestros expertos corporativos trabajan con particulares, grupos y empresas para diseñar soluciones que liberen el potencial de tus empleados de tal modo que tu empresa pueda evolucionar hasta el siguiente nivel de rendimiento. Dale Carnegie Training® ofrece cursos generales, seminarios y workshops, además de formación personalizada en la propia empresa, evaluaciones corporativas, refuerzo online y coaching individual. Para más información, visita www.dalecarnegie.com.