

DESCUBRIR LAS CLAVES DE LA MOTIVACIÓN

Perspectiva global sobre los factores de motivación de la formación en el mundo empresarial



Contenido

Acerca “Descubrir las claves de la motivación”	4
Resumen ejecutivo	6
1. Introducción: Los retos de la motivación	8
2. Motivación para comenzar la formación	12
3. Motivación durante la formación	16
4. Entender las ventajas	24
5. ¿Quién es responsable de la motivación?	28
6. Recomendaciones y conclusión	32

Acerca “Descubrir las claves de la motivación”

En julio de 2014, EF Education First realizó una encuesta a más de 1000 directores y gerentes encargados de la formación y el desarrollo en empresas con plantillas superiores a 1000 empleados. Hubo 100 o más encuestados de cada uno de estos diez países: Alemania, Brasil, China, EE.UU., España, Francia, México, Reino Unido, Rusia y Suecia. Tomando como base los resultados de la encuesta y las entrevistas en profundidad realizadas a expertos, este informe tiene como objetivo arrojar luz sobre técnicas y estrategias de motivación eficaces.



Resumen ejecutivo

Las empresas creen que entienden la motivación, pero en realidad se enfrentan a una compleja variedad de consideraciones que, con frecuencia, no llegan a comprender y que conducen a oportunidades de formación desaprovechadas.

Existen diferentes factores que intervienen en el momento de persuadir a los empleados para que comiencen un programa de formación y de asegurarse de que realicen el curso. En la fase inicial, es fundamental explicar claramente a la persona las ventajas que le proporciona la formación. Una vez ha comenzado la formación, entran en juego factores más emocionales relacionados con el entorno de apoyo. Las empresas necesitan adaptar las estrategias de motivación de una forma dinámica a lo largo del ciclo de formación para así proporcionar una motivación efectiva en cada fase.

Las recompensas están consideradas como las mejores herramientas de motivación en general, pero deben utilizarse junto con otras técnicas. En algunos países la competencia es más eficaz como herramienta secundaria, mientras que en otros, la motivación directa ofrece mejores resultados. Sin embargo, las empresas no deben eludir las sanciones, ya que también pueden ser muy eficaces.

Los empleadores tienden a insistir en la responsabilidad que tiene el empleado cuando se trata de garantizar unos buenos resultados de la formación, pero se equivocan. El empleador tiene

un papel fundamental a la hora de garantizar que se den las condiciones de aprendizaje adecuadas, ofreciendo apoyo al empleado a lo largo del curso y asegurándose de que más adelante podrá poner en práctica sus nuevas capacidades.

También existen diferencias significativas entre las autoridades locales y el sector público por una parte, y la mayoría de los sectores industriales, por otra. Por ejemplo, los empleados de las autoridades locales y del sector público están relativamente menos motivados para asistir a las sesiones de formación.

Existen grandes diferencias entre países en lo que se refiere a factores de motivación eficaces. Cada cultura es única y las empresas deben asegurarse de que comprenden las variaciones locales y de que sus estrategias de motivación se adecuan a ellas.



1 Introducción: Los retos de la motivación



Las empresas que estén planeando programas de formación deben estudiar detenidamente la manera de motivar a sus empleados. Aunque la gran mayoría de empleados declara que está deseando aprender, el 53% de las empresas encuestadas afirma que, con frecuencia, o en todos los casos, tiene problemas cuando se trata de persuadir al personal para que comience y finalice los cursos. Esto nos lleva a plantearnos hasta qué punto llegan las empresas a motivar a sus empleados.

TRATAMIENTO DINÁMICO

Cuando se trata de motivar a las personas para que comiencen a aprender y realicen el curso de formación, intervienen diferentes factores. Por lo tanto, las empresas deben adaptar de manera dinámica el entorno de aprendizaje para adecuarse a este ciclo. Además, existen variaciones considerables entre países; las empresas necesitan adaptar sus enfoques de motivación a las diferentes culturas (GRÁFICO 1).

DIFERENCIAS EN LA MOTIVACIÓN A NIVEL MUNDIAL

Se pueden observar grandes diferencias entre países con respecto a la disposición a participar en cursos de formación. Un 62% de los encuestados en Brasil y un 60% en China afirma que los empleados están muy dispuestos a recibir cursos de formación. En cambio, esta disposición es mucho más baja en las economías europeas: Alemania (32%); España (34%); Suecia, Reino Unido y Francia (38%) (GRÁFICO 2). En general, también es más difícil motivar a los empleados de las economías desarrolladas: solo el 3% de los encuestados en Alemania y el 9% en el Reino Unido nunca o rara vez ha tenido problemas cuando se trata de motivar a los empleados para que realicen un curso de formación.

¿Cuál sería la razón de estas diferencias en el nivel de entusiasmo? Los países donde la motivación es más alta a menudo están experimentando un cambio económico y social importante y ello genera la obtención de recompensas potencialmente altas por esa ventaja adicional que proporciona la formación. Ciertas culturas, como es el caso de China, han valorado mucho históricamente la adquisición de conocimientos. Charles Elvin, director ejecutivo del Institute of Leadership and Management (ILM) [Instituto de Gestión y Liderazgo del Reino Unido], señala otra posible razón. “Los países emergentes a menudo tienen la percepción de que hay mucho conocimiento en Occidente y que, si ellos tuvieran la suerte de poder acceder a él, la vida podría ser magnífica. Por lo tanto, existe un elemento de competencia por el que consideran que tienen que ponerse al día y esto conforma su necesidad personal de participar en cursos de formación y de invertir en ellos”.

Las empresas que tienen empleados en países donde la motivación es más débil deberán esforzarse más por adherirse a las ventajas que aporta la formación y por crear energía positiva en torno a ella. Las empresas establecidas en países donde la motivación es más fuerte por naturaleza, deben asegurarse de que están aprovechándola con eficacia.

Las empresas que tienen empleados en países donde la motivación es más débil deberán esforzarse más por adherirse a las ventajas que aporta la formación y por crear energía positiva en torno a ella.

GRÁFICO 1 Dificultades para motivar a los empleados

En qué medida tiene problemas para mantener motivados a los empleados para que realicen y estudien cursos de formación?

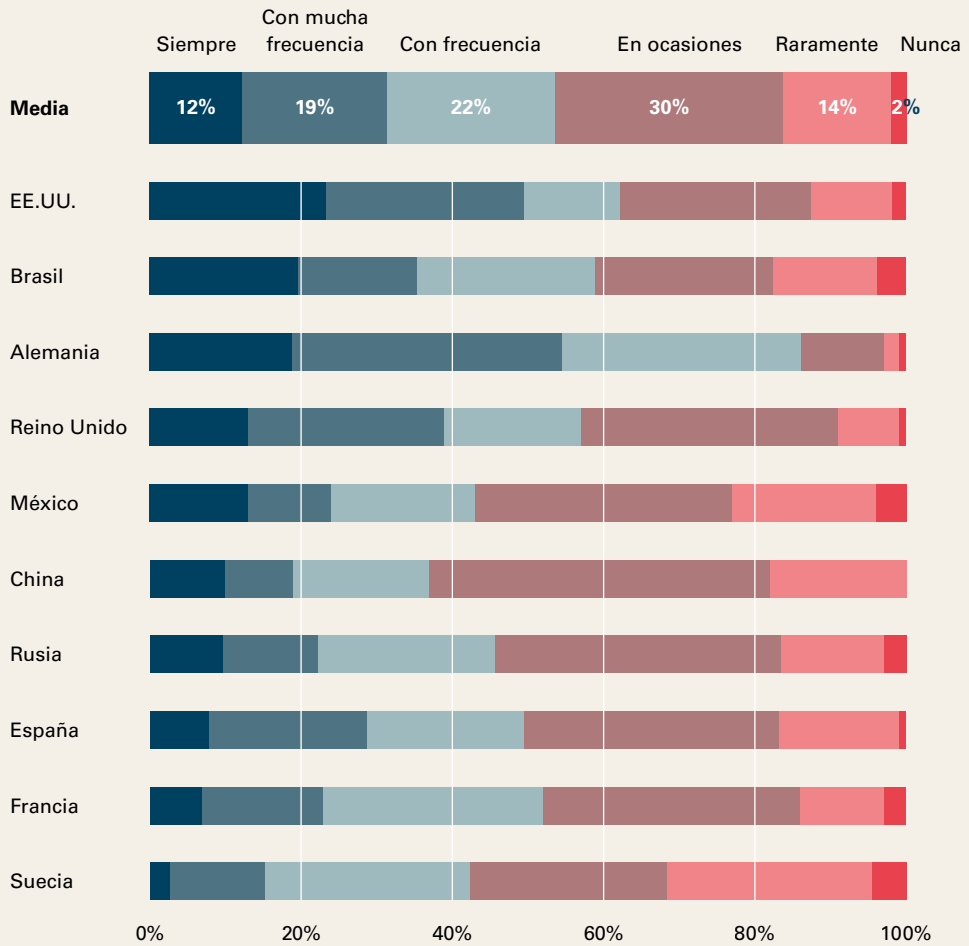
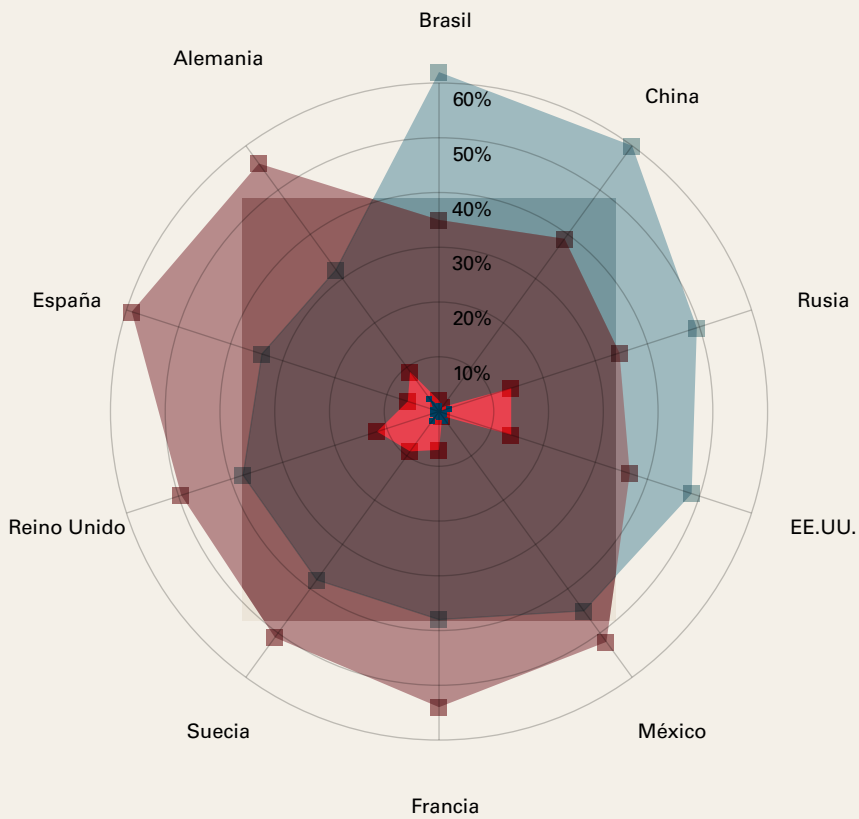


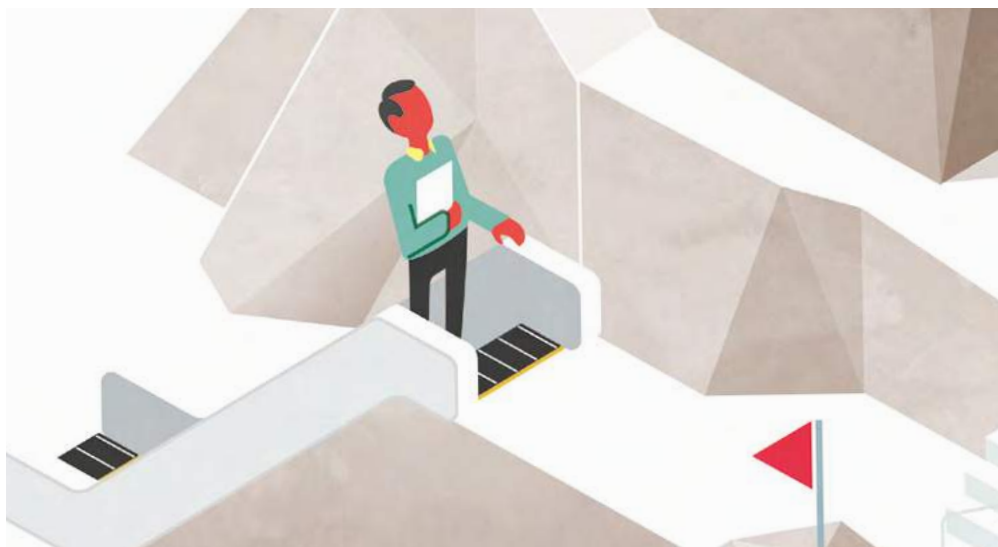
GRÁFICO 2 Diferencias entre culturas en cuanto a facilidad de motivación

¿Qué nivel de disposición presentan los empleados de su lugar de trabajo para aprender nuevas habilidades a través de cursos de formación?

■ Muy dispuestos
 ■ Bastante dispuestos
 ■ No les importa
 ■ No dispuestos



2 Motivación para comenzar la formación



El primer elemento clave cuando se trata de motivar a los empleados para que comiencen un programa de formación consiste fundamentalmente en el análisis racional de las ventajas. Un 81% de los participantes en nuestra encuesta considera que el pensamiento racional interviene en la motivación, en particular en lo que respecta a perspectivas profesionales y salariales. Por lo tanto, las empresas necesitan asegurarse de que la formación conlleva una ventaja tangible prevista y de que esto se haya explicado bien al empleado (GRÁFICO 3).

Sin embargo, como explica Shlomo Ben-Hur, profesor de Liderazgo, Gestión del talento y Aprendizaje corporativo de la escuela de negocios IMD, “a menudo se manda a las personas a cursos de formación, pero estas no ven la conexión entre lo que se les enseña y lo que hacen en su trabajo, o lo que podrían hacer en su próximo puesto de trabajo. Lo que buscan los empleados es conseguir realmente unas ventajas, ser capaces de decir “estoy realizando esta formación porque cuando la acabe podré avanzar en mi carrera profesional, realizar un mejor trabajo, aumentar mi seguridad”, o algo similar. A menudo, incluso si existe una ventaja tangible para la organización, no queda muy claro cuál es esa ventaja para el empleado a nivel individual. En ocasiones, solo se trata de explicarlo con claridad”.

Dicho esto, no se deben pasar por alto las emociones. El 57% de los encuestados considera que las emociones influyen en el nivel de motivación para comenzar un programa de formación, en particular la curiosidad, el entusiasmo y la emoción. El empleador puede intentar alentar estas emociones informando de las características interesantes del curso propuesto. Sin embargo, está claro que, para motivar a un empleado a que empiece un curso de formación, lo más importante es sacar partido del cálculo racional de un empleado demostrándole las ventajas tangibles. El establecimiento de objetivos y requisitos, incluso en esta fase inicial, puede servir de ayuda.

DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

Los mandos intermedios de todos los países están de acuerdo, una vez considerados todos los factores, en que un análisis racional de las ventajas es más importante que las emociones cuando se trata de motivar a un empleado para que empiece un programa de formación. No obstante, existen grandes diferencias en todo el mundo en cuanto a su importancia (**GRÁFICO 4**).

En Francia y en Rusia, el pensamiento racional predomina claramente. El pensamiento racional también domina en España, Suecia, Brasil y Alemania, pero con menos contundencia, ya que las emociones comienzan a desempeñar un papel más importante. En México, en EE.UU. y, en menor medida, en el Reino Unido, se hace hincapié en un equilibrio más equitativo, y en China, las emociones desempeñan un papel relativamente importante. En estos países, las empresas tendrán que adoptar un enfoque de la motivación mucho más matizado que recalque tanto las ventajas emocionales como las racionales.

Para motivar a un empleado a que empiece un curso de formación, lo más importante es sacar partido del cálculo racional de un empleado demostrándole las ventajas tangibles.

2. Motivación para comenzar la formación

GRÁFICO 3 Motivación para comenzar la formación

¿Qué es más probable que motive a un empleado a comenzar un programa de formación?

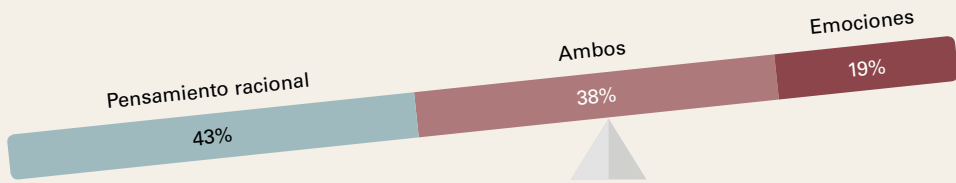
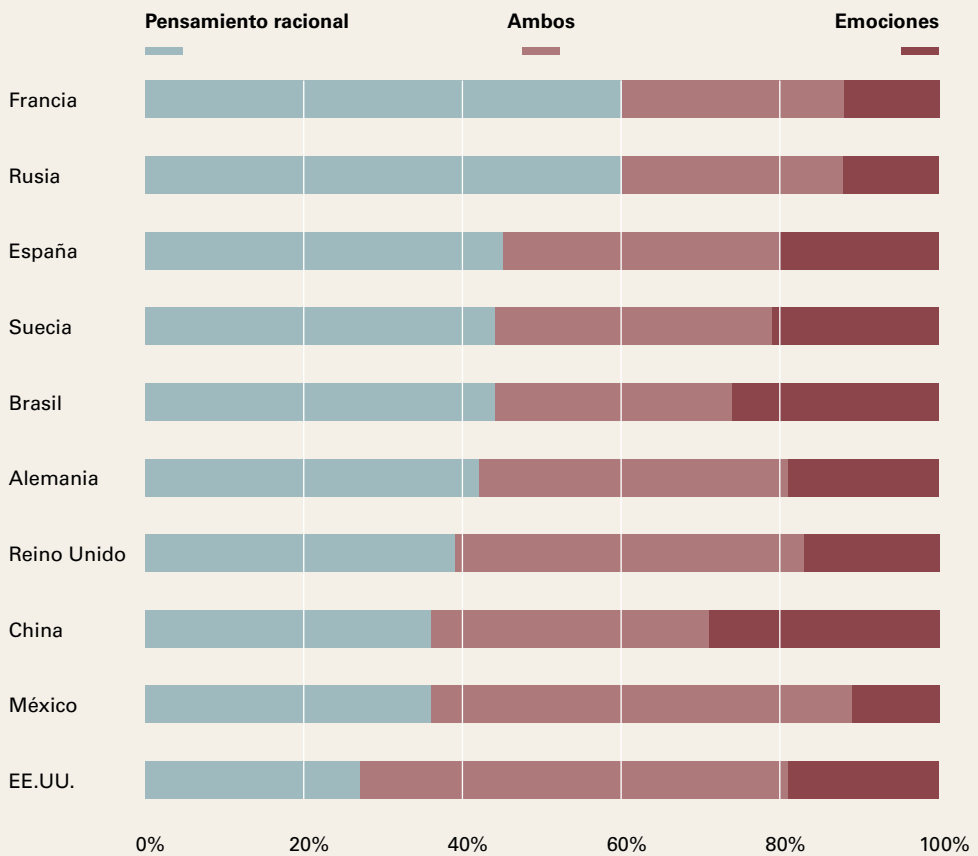


GRÁFICO 4 Pensamiento racional o emociones: comparación entre países

¿Qué es más probable que motive a un empleado a comenzar un programa de formación?



DIFERENCIAS ENTRE SECTORES

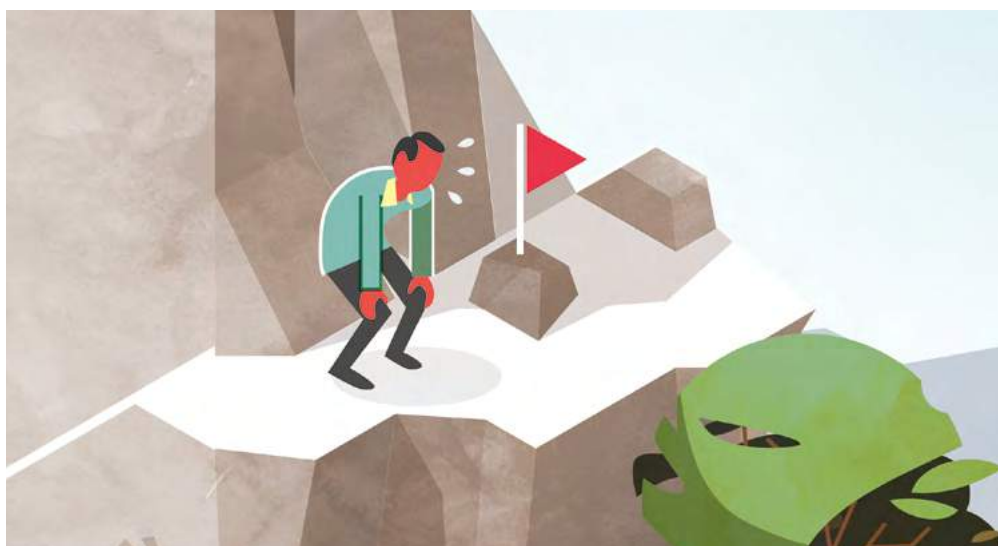
En materia de motivación para la formación, existen diferencias importantes entre el sector público, por un lado, y la mayoría de los sectores de la industria, por el otro. Por ejemplo, los empleados del sector público están relativamente menos motivados a asistir a sesiones de formación. Únicamente el 32% de los encuestados del sector público afirma que el personal demuestra una gran disposición por realizar cursos de formación, en comparación con un 45% o más en la mayoría de sectores de la industria.

En cuanto a la eficacia de las diferentes técnicas de motivación, el sector público muestra resultados mucho más sólidos en motivación directa, resultados considerablemente más débiles en competencia y resultados ligeramente más débiles en premios. El reconocimiento también desempeña un papel importante.

Esto refleja en parte diferencias culturales y factores como un mayor nivel de seguridad laboral en el sector público. También se podría decir que la eficacia de la formación es más difícil de demostrar en el sector público. Charles Elvin de ILM afirma que: “el sector privado ve la rentabilidad de la inversión que hace en formación, ve cómo mejoran sus cualidades. Es un entorno mucho más competitivo, por lo que intentan obtener algo que les destaque o que les dé ventaja”.



3 Motivación durante la formación



El papel que desempeña la empresa en la motivación no cesa una vez que el empleado ha comenzado el curso, a pesar de que la mayoría de las empresas actúan como si fuera así. Las empresas también necesitan entender lo que pueden hacer para motivar al empleado y gestionar sus progresos durante la formación.

DESENCADENANTES DE LA MOTIVACIÓN

De manera significativa, la encuesta indica que los factores asociados al entorno de apoyo afloran una vez que ha comenzado la formación. Los empleadores necesitan reconocer esto y centrarse en proporcionar las condiciones de apoyo necesarias para la formación, en lugar de continuar reiterando simplemente las ventajas como medio de motivación. Para lograr motivar a los empleados *durante* la formación, los enfoques de motivación deben tener como objetivo despertar determinadas emociones y sentimientos, especialmente los siguientes (GRÁFICO 5):

- 1. Reconocimiento** (mencionado por un 46% de los encuestados). El factor más importante consiste en hacer que el empleado sienta que su empleador y sus compañeros reconocen su rendimiento. Charles Elvin de ILM afirma que: “Motiva recibir elogios por parte de tus compañeros, tus clientes o tu jefe cuando haces algo bien”.
- 2. Autosuperación** (40%). Si la formación es relevante para el empleado, aprender algo nuevo debe proporcionarle una sensación de autosuperación. El empleador también puede contribuir a reforzarlo felicitando a los empleados que estén aprendiendo nuevas habilidades, por ejemplo, a través de un boletín informativo interno.
- 3. Cooperación** (39%). El hecho de realizar cursos de formación con compañeros de trabajo puede en sí motivar a los empleados, particularmente si existe un factor de trabajo en equipo para conseguir un objetivo conjunto, o si los compañeros se animan mutuamente. El uso de las redes sociales puede contribuir a poner en contacto al personal para que intercambie opiniones en materia de formación, mientras

que una empresa sugiere reunir al personal en formación con compañeros que ya hayan completado dicho programa para proporcionarles asesoramiento e inspiración. Otra empresa recomienda poner a trabajar a las personas que mejor realizan el trabajo con aquellas que estén teniendo dificultades.

- 4. Incentivo económico** (37%). El hecho de saber que es muy probable que se reciba un incentivo económico por hacer el curso de formación también motivará a los empleados a realizarlo. Esto no significa que el incentivo económico tenga que ser inmediato. “Muy pocas personas dicen: ‘haga este curso de formación y le aumentaré el sueldo’”, afirma Charles Elvin de ILM. “Algunos dicen: ‘sea aún más bueno en lo que hace, asuma más responsabilidades’. Lo de ‘aumentar el salario’ viene después. La conexión no es inmediata”.

EL PALO O LA ZANAHORIA?

Tras haber discutido los factores que las empresas deben considerar para motivar a sus empleados durante el proceso de aprendizaje, ¿qué técnicas específicas pueden emplear las empresas para conseguir esa motivación? Esto se reduce en gran parte a la eterna pregunta de la zanahoria (o premio) frente al palo (castigo).

El 47 % de los encuestados considera que los premios surten más efecto cuando se trata de motivar a los empleados a realizar cursos de formación (GRÁFICO 7). Otro 29% piensa que lo mejor es la competencia, mientras que un 22% cree en la motivación directa. Solo un 2% considera que los castigos constituyen el mejor método. “Considero que las zanahorias son mucho más efectivas que los palos, particularmente en los casos en los que la formación requiere cierto grado de compromiso psicológico”, afirma Charles Elvin de ILM.

3. Motivación durante la formación

No obstante, estas respuestas sugieren que las empresas podrían estar apoyándose demasiado en el método de la “zanahoria”. El “palo” también debe desempeñar su papel, aunque debería utilizarse de una manera conservadora. Las empresas deben utilizar una combinación equilibrada de los cuatro métodos, en la que predominen los premios pero en la que la motivación directa, la competencia y los castigos desempeñen también un papel importante (GRÁFICO 8):

- 1. Premios.** Entre las técnicas basadas en premios, dos tercios de los encuestados consideran que los aumentos de sueldo o las primas son las opciones más eficaces. De manera potencial, también desempeñan un papel importante los premios a las mejores puntuaciones en el examen y a la participación (mencionado por el 56% de los encuestados), la financiación para cursos de formación (54%) y las ofertas para otros cursos de formación por un buen rendimiento (47%). Los premios mencionados por las personas que respondieron a la encuesta individual abarcaron desde lo predecible pero eficaz (días de descanso y iPads) a lo imaginativo (la oportunidad de conocer a dos estrellas del atletismo del Reino Unido). Los incentivos basados en el salario y las primas se consideran especialmente eficaces en Rusia y en EE.UU. (83% y 77%,

respectivamente), mientras que los premios funcionan muy bien en China y en Brasil (79% y 76%, respectivamente).

“Los premios son definitivamente importantes”, afirma el profesor Ben-Hur de IMD, aunque nos advierte: “trabajamos con organizaciones para posicionar la propia oportunidad de aprendizaje como un premio en sí mismo y no para que se considere que tienen que realizar una formación con el fin de conseguir otro premio. Por lo tanto, disponer de un tiempo para la formación y de alguien que nos respalde en la oficina ya forma parte del premio”. Es peligroso llegar a una situación en que uno, de hecho, tiene que pagar a los empleados para que realicen una formación.

- 2. Motivación directa.** Existe una variedad de técnicas de motivación directa que se consideran eficaces. Existe una ligera preferencia por las reuniones periódicas para comprobar los progresos del empleado (53%), sin embargo, unas minorías considerables de los encuestados también mencionan objetivos semanales o mensuales (46%), trabajar la autoconfianza de los empleados (45%), crear una comunidad social (44%), actualizaciones periódicas vía correo electrónico sobre los progresos realizados (40%) y recordatorios por correo electrónico (38%). “Mostrar interés por los progresos que realiza el personal y reconocer sus logros” resulta muy

Estas respuestas sugieren que las empresas podrían estar apoyándose demasiado en el método de la “zanahoria”. El “palo” también debe desempeñar su papel, aunque debería utilizarse de una manera conservadora.

GRÁFICO 5 Principales factores de motivación durante la formación

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que ayudan a motivar a un empleado durante la formación?

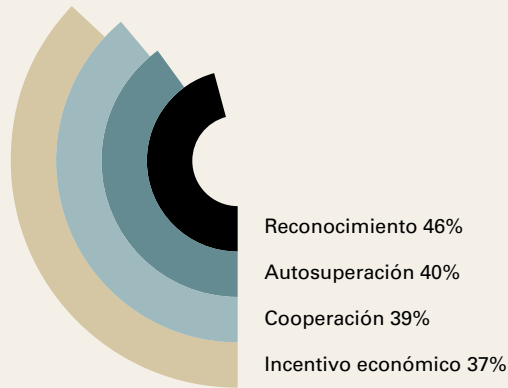
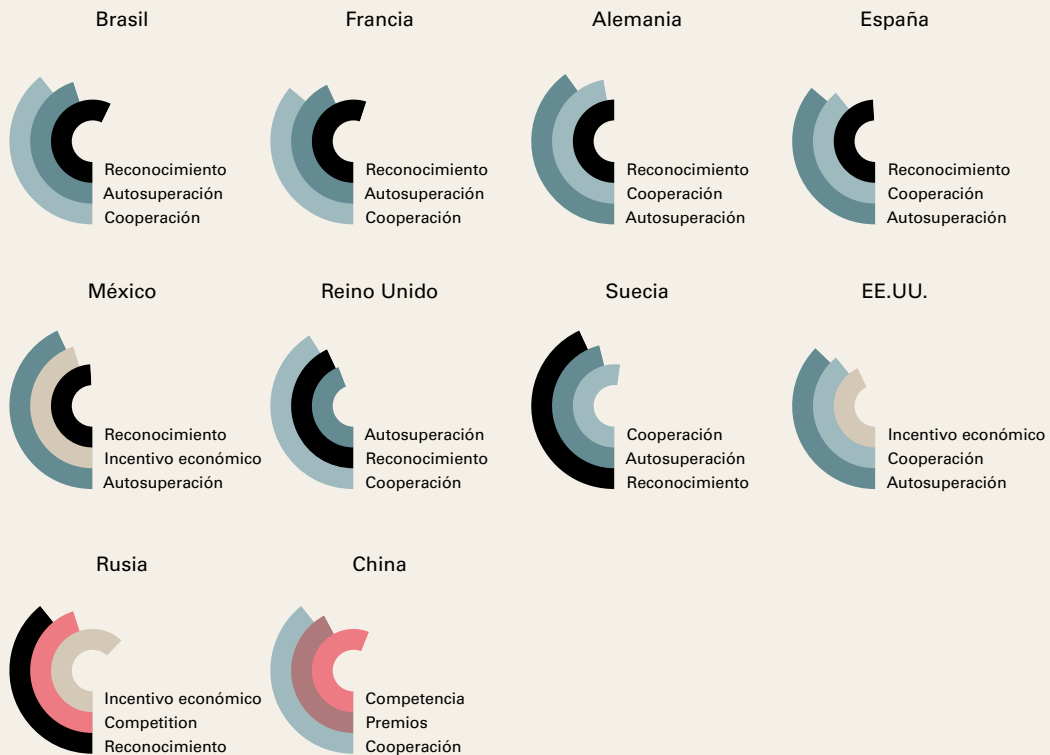


GRÁFICO 6 Diferencias en los factores de motivación por país

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que ayudan a motivar a un empleado durante la formación? (Seleccione los tres principales)



3. Motivación durante la formación

GRÁFICO 7 ¿El palo o la zanahoria

De las siguientes opciones, ¿cuál considera que es más útil para motivar a los empleados para que realicen y estudien cursos de formación?

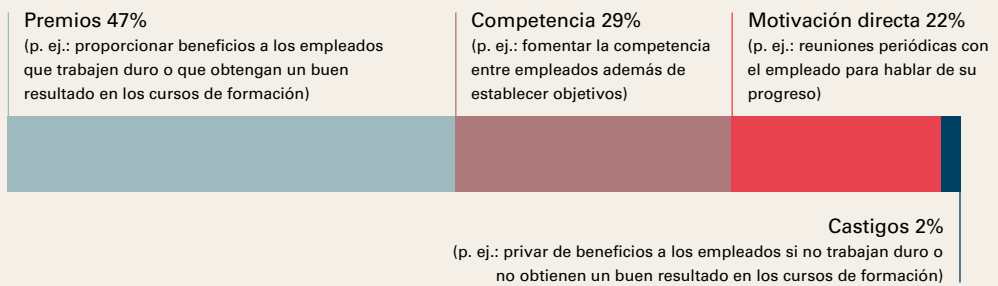
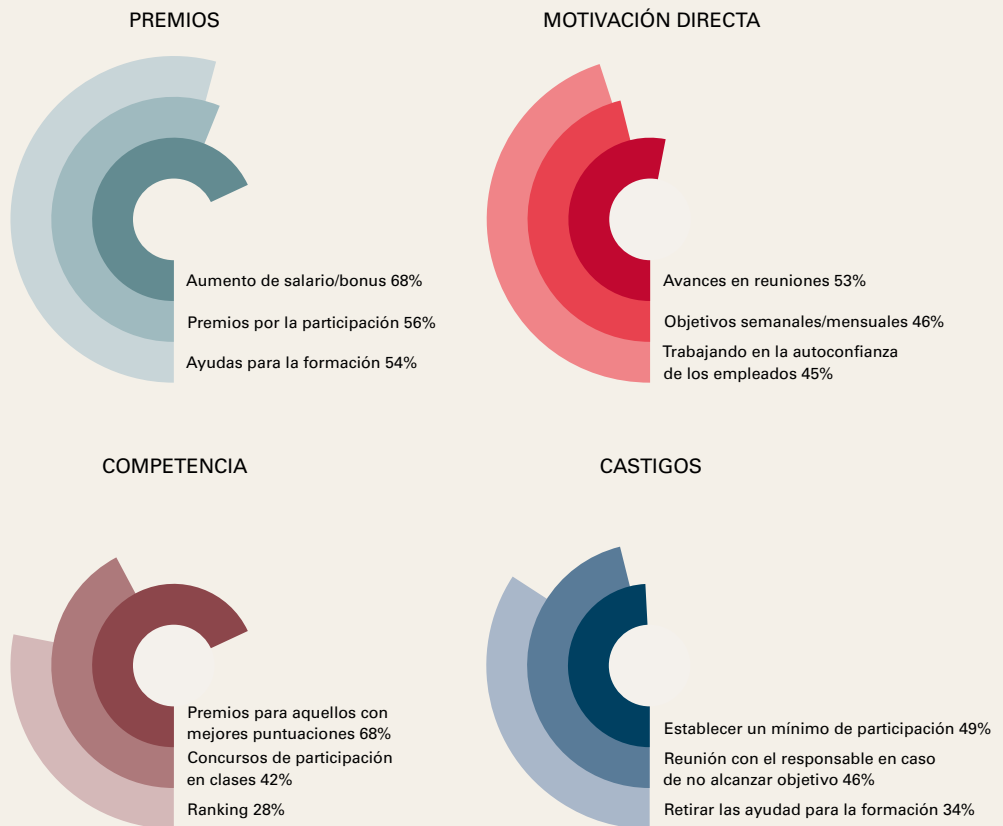


GRÁFICO 8 Técnicas de motivación

Según su experiencia, ¿cuál de las siguientes herramientas representa la mejor forma de motivar a los empleados en lo que respecta a la formación? (Opción múltiple)



eficaz, según un encuestado. “Sentarse, hablar con las personas y ver cómo puedes ayudarlas”, sugiere un gerente de EE.UU. En México y en Rusia, los objetivos son un método especialmente eficaz (66% y 59%, respectivamente), mientras que en China funcionan bien las comunidades sociales y las actualizaciones periódicas vía correo electrónico sobre los progresos realizados (65% y 64%, respectivamente).

3. Competencia. Entre las técnicas basadas en la competencia, los premios a las mejores puntuaciones se consideran el mejor método con diferencia, según más de dos tercios de los encuestados. Un 42% destaca los concursos de participación en clase y un 28% las tablas de clasificación de resultados. “En ocasiones, disponemos de una clasificación de personas de la empresa para que puedan verla y decir ‘vale, esta persona que está estudiando más que yo va la primera de la lista, yo voy décimo’, este tipo de cosas surten efecto”, afirma Peggy Wegler, vicepresidenta de la sección académica de EF. Las tablas de resultados públicas funcionan especialmente bien en Francia (45%), Rusia (41%) y China (40%).

4. Castigos. Entre los enfoques basados en castigos, las técnicas más efectivas se consideran el establecimiento de un número mínimo de clases a las que hay que asistir (49%) y las reuniones con los supervisores si no se alcanzan los objetivos (46%). Un poco más de un tercio de los encuestados también considera la retirada de la financiación para la formación como un castigo eficaz; sin embargo, únicamente un 18% considera útil hacer trabajar horas extra a los empleados para recuperar la formación a la que no han asistido. “Tenemos algunos clientes que piden a los alumnos que abonen parte del precio del curso si estudian en horario de trabajo y suspenden el curso; puede resultar eficaz para algunas culturas”, declara Peggy

Wegler, vicepresidenta de la sección académica de EF. Esto funcionaría particularmente bien en China y en Rusia (64% y 52%, respectivamente). Varias empresas sugirieron que no se debería descartar el despido de aquellos empleados que sistemáticamente no alcanzaban sus objetivos

En general, las buenas estrategias de motivación aprovecharán múltiples puntos de contacto. Por ejemplo, Peggy Wegler, vicepresidenta de la sección académica de EF, afirma que: “por lo que respecta a mejores prácticas, trabajé con una empresa (que está en China, donde están muy motivados de todos modos) que verdaderamente comprende el valor de la formación. Celebran ceremonias de entrega de premios donde los mejores cinco o diez alumnos reciben iPads y se les invita a hablar con el consejo de RR. HH. para estructurar los futuros cursos de formación. Después se les pide que pronuncien un discurso en inglés sobre cómo ha influido la formación en su trabajo y en sus vidas. Se les reconocen verdaderamente sus logros y esto surte efecto”.

DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

Beneficios que motivan

Existen grandes diferencias entre países respecto a las prioridades que las empresas deben asignar a los diferentes factores para motivar a los empleados a que realicen cursos de formación (GRÁFICO 6). Brasil corresponde en líneas generales a la tipología global, por lo que respecta al orden de factores que motivan durante la formación, pero el reconocimiento (mencionado por el 57%) y la autosuperación (45%) desempeñan un papel especialmente importante. “[En Brasil] la formación está sumamente ligada a la movilidad social,” afirma el profesor Ben-Hur de IMD.

España y el Reino Unido también siguen bastante de cerca la norma. El patrón es similar en Francia, pero con una popularidad de la

3. Motivación durante la formación

competencia extraordinariamente baja (solo el 12%), y en EE.UU. y México, pero con una mayor importancia de los incentivos económicos (43% y 45%, respectivamente). En Suecia, se hace hincapié en la cooperación (52%). En Alemania, aunque el reconocimiento, la cooperación y la autosuperación ocupan los primeros puestos, la felicidad ocupa un lugar excepcionalmente elevado (34%).

China y Rusia tienen perfiles poco frecuentes. En China, la competencia (56%) y los premios (42%) están en cabeza. “En un país como China, enorme y sumamente competitivo a nivel interno, destacar entre la multitud puede tener un valor considerable para el individuo”, afirma Charles Elvin de ILM. En Rusia, las expectativas de un beneficio económico (62%) y la competencia (45%) son los factores principales.

Técnicas de motivación

Por lo que respecta a técnicas de motivación específicas, la mayoría de los países consideran los premios como el mejor método, pero existen grandes variaciones (GRÁFICO 9). La preferencia por las recompensas es la más destacada en Brasil, México, China y EE.UU. y la menos destacada en Francia.

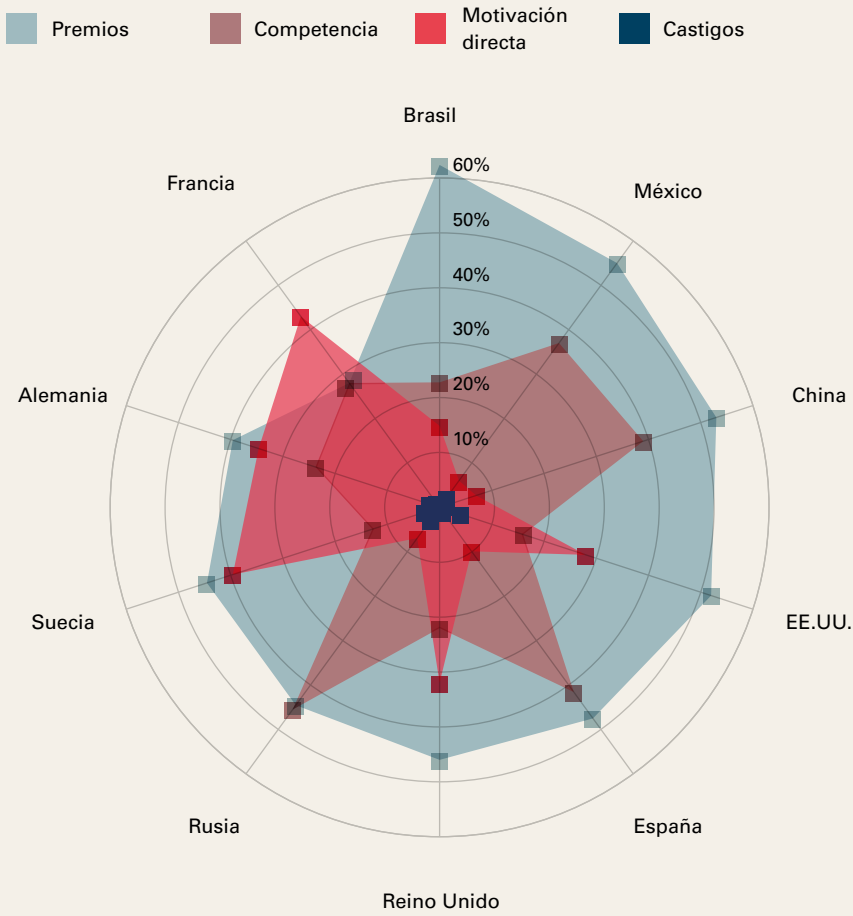
Las diferencias son especialmente pronunciadas por lo que respecta a métodos secundarios. En Brasil, México, China, España y Rusia, la competencia se considera más eficaz que la motivación directa; de hecho, en Rusia la competencia es incluso ligeramente más eficaz que los premios. Las empresas de estos mercados deberían considerar con especial atención métodos como los premios y las tablas de clasificación.

En EE.UU., Suecia, el Reino Unido, Alemania y Francia, la motivación directa se considera que es más eficaz que la competencia; de hecho, en Francia, la motivación directa se considera el mejor método de motivación. Las empresas de estos países deberían pensar detenidamente cómo captar directamente a los empleados y animarlos durante todo el ciclo de formación.

Por lo que respecta a técnicas de motivación específicas, la mayoría de los países consideran los premios como el mejor método, pero existen grandes variaciones.

GRÁFICO 9 Diferencias entre países en cuanto a técnicas de motivación

De las siguientes opciones, ¿cuál considera que es más útil para motivar a los empleados para que realicen y estudien cursos de formación?



4 Entender las ventajas



La formación mejora las capacidades de los empleados y, por lo tanto, su eficacia y valor para el negocio. Sin embargo, esta influencia directa no es la única ventaja. La formación también ayuda a los empleados a nivel psicológico: puede hacer que se sientan más seguros de sí mismos y puede mejorar el ambiente y la moral en la empresa.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow afirmó en 1943 que todo empleado tiene un conjunto de “necesidades” (GRÁFICO 10). Los encuestados consideran que toda formación influye de manera claramente positiva en todos los aspectos de la “pirámide de las necesidades” de Maslow, especialmente en el reconocimiento y la autorrealización.

Charles Elvin de ILM reúne algunos de estos temas. “Creo que a muchos empleados les gusta la idea de que la empresa esté invirtiendo en ellos. La formación también hace que seas mejor en tu trabajo y que estés profesionalmente más capacitado, con lo que se reduce el riesgo de desempleo”, declara. “Y en las organizaciones modernas hay muchas personas verdaderamente motivadas e interesadas por las cuestiones y los temas en los que trabajan y que desean aprender y descubrir más cosas para convertirse en expertos en la materia”.

DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

Una vez más, existen diferencias importantes entre varias culturas (GRÁFICO 11).

- En Brasil, España, México y EE.UU., se considera que donde más influye la formación es en la seguridad. Es posible que ello refleje el hecho de que la seguridad laboral en estos países es mucho más baja.
- Aparte de España, donde es posible que la crisis económica haya hecho subir el puesto que la seguridad ocupa en la lista, otros países europeos (el Reino Unido, Francia, Alemania, Suecia) y Rusia tienen actitudes similares respecto a qué necesidades se ven influidas por la formación. La autoestima y la autorrealización encabezan la lista, reflejando la visión de la educación como elemento facilitador de la realización personal que se tiene en estos países.
- Para China, la afiliación es relativamente más importante que en otros países, reflejando una sociedad más colectiva.

Esto proporciona importantes indicadores a las empresas que tratan de explicar a sus empleados las ventajas que aporta la formación.

“Creo que a muchos empleados les gusta la idea de que la empresa esté invirtiendo en ellos.”

– Charles Elvin, ILM

4. Entender las ventajas

GRÁFICO 10 "Pirámide de las necesidades" de Maslow

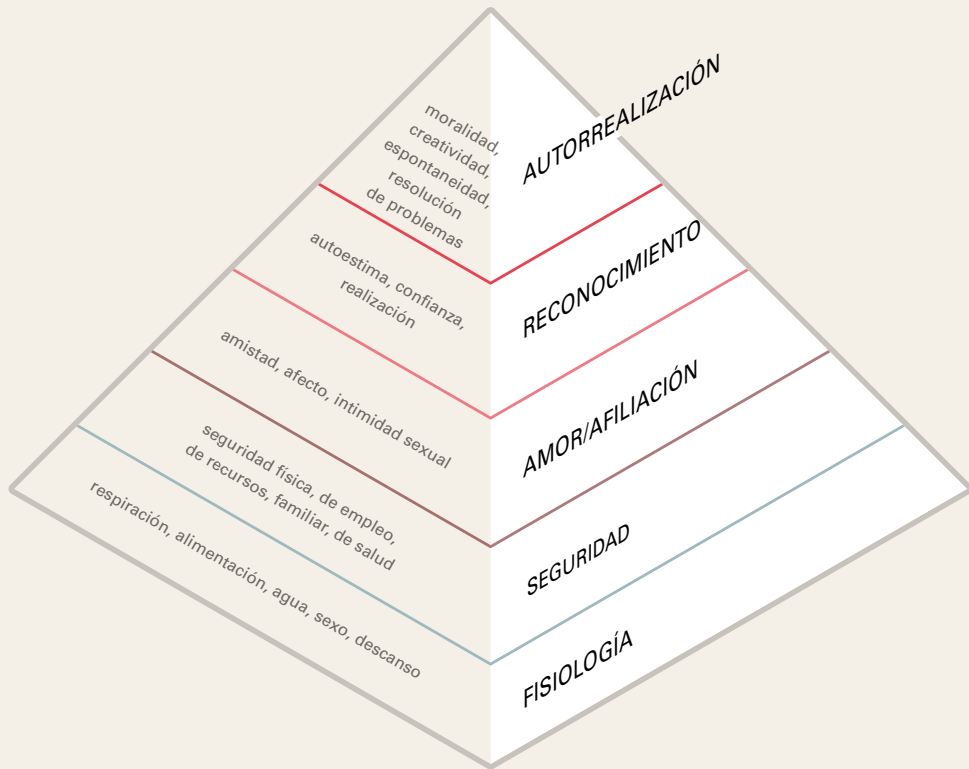


GRÁFICO 11 Diferencias entre países respecto a las necesidades que satisface la formación

¿En qué medida considera que la formación influye, es decir, ayuda a las personas en las siguientes áreas?

	Ranking		
	1	2	3
Francia	Autoestima	Autorrealización	Afiliación
Rusia	Autoestima	Autorrealización	Afiliación
Reino Unido	Autoestima	Autorrealización	Afiliación
Alemania	Autoestima	Autorrealización	Seguridad
Suecia	Autoestima	Autorrealización	Seguridad
México	Seguridad	Autoestima	Autorrealización
España	Seguridad	Autoestima	Autorrealización
Brasil	Seguridad	Autoestima	Autorrealización
EE.UU.	Seguridad	Autoestima	Afiliación
China	Autorrealización	Afiliación	Autoestima

5 ¿Quién es responsable de la motivación?



Las empresas parecen creer que la responsabilidad de la motivación para participar en cursos de formación es principalmente del empleado. Un 41% de los encuestados considera que la motivación debe ser impulsada principalmente por el individuo y un 13% considera que debe ser impulsada únicamente por el individuo (GRÁFICO 12).

Hasta cierto punto, es cierto. Como hemos señalado, está claro que la persona debe estar comprometida. “Francamente, todavía hay organizaciones paternalistas que mandan a sus empleados a cursos de formación sin hablarlo realmente con ellos, lo cual es bastante contraproducente”, afirma el profesor Ben-Hur de IMD.

Sin embargo, las empresas se arriesgan a pasar por alto el papel fundamental del empleador, primero, cuando se trata de identificar la necesidad de realizar una formación y, en segundo lugar, cuando se trata de apoyar al empleado durante el curso. “El empleador que considera que el empleado será capaz de realizar la formación sin ninguna supervisión y que tendrá el nivel suficiente de comprensión para ver sus propios puntos fuertes y sus puntos débiles, está siendo un ingenuo. Uno tiene que darles su opinión, para ayudarles y guiarles”, declara Charles Elvin de ILM. Del mismo modo, Peggy Wegler, vicepresidenta de la sección académica de EF, sugiere que “las empresas piensan que pueden dar toda la responsabilidad al empleado, pero eso no es lo correcto. Incluso si alguien tiene muchas ganas de mejorar a través de la formación, tendremos que identificar lo que le motiva para asegurarnos de que esta persona sea capaz de realizar el curso”. Aquí es donde fallan muchas empresas.

DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

En todos los países, los encuestados son más proclives a considerar que la persona que realiza la formación es la responsable de su motivación (GRÁFICO 13). Sin embargo, mientras que los gerentes de Francia y EE.UU. son mucho más propensos a responsabilizar a los empleados, en Rusia, Brasil, México y Alemania son relativamente más propensos a pensar que la responsabilidad debe ser compartida. En China, en cambio, existe una clara división de opiniones, con solo un pequeño porcentaje de gerentes que considera que la responsabilidad es algo que se debe compartir. Peggy Wegler, vicepresidenta de la sección académica de EF, declara: “A mi modo de ver, esto se remonta a dimensiones culturales; los países tienden a tener un entorno colectivo o un entorno individualista, podemos constatarlo en la práctica”. Una estrategia de motivación que intente responsabilizar al empleado en una cultura que es más propensa a ver la responsabilidad como compartida es probable que fracase.

5. ¿Quién es responsable de la motivación?

GRÁFICO 12 ¿Quién es responsable de la motivación?

¿Considera usted que la motivación para realizar una formación debería ser impulsada por la persona en cuestión o por el empleador?

LA MOTIVACIÓN DEBE SER IMPULSADA...

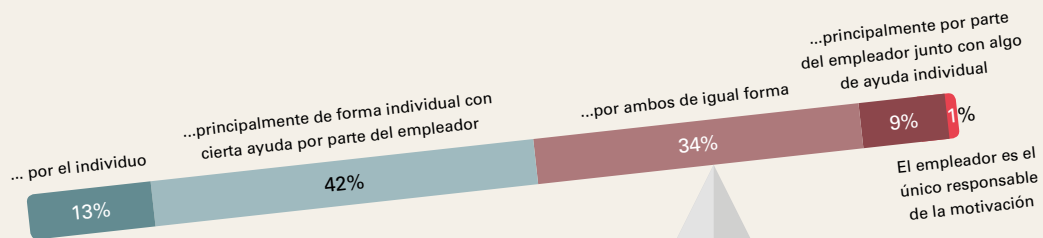
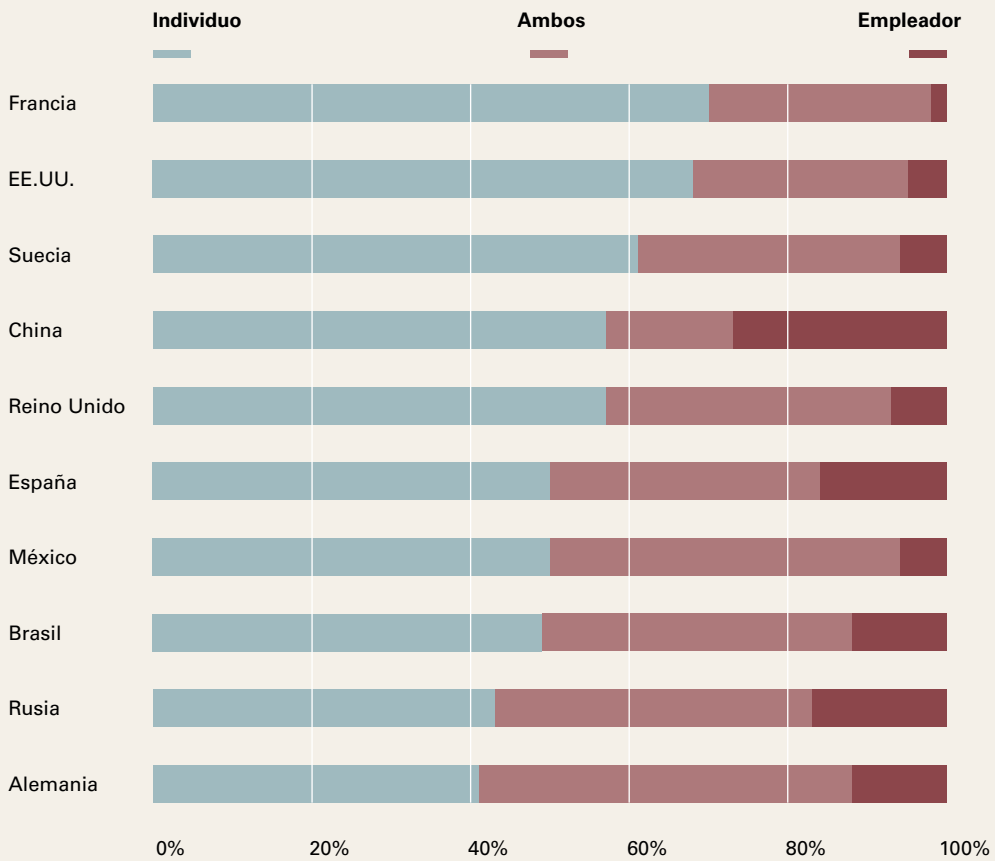


GRÁFICO 13 Responsabilidad de la motivación por país

¿Considera usted que la motivación para la formación debe impulsarla el propio individuo que se está formando o el empleador?



6 Recomendaciones y conclusión

Esta investigación demuestra que las empresas se enfrentan a un complejo conjunto de consideraciones cuando se trata de motivar a los empleados para que comiencen y finalicen programas de formación, más de lo que muchas empresas imaginan.

Deben participar de forma activa en la motivación; pasar toda la responsabilidad al empleado es algo que no funcionará. Deben asegurarse de que comprenden perfectamente lo que motiva al personal, teniendo en cuenta que los factores evolucionarán a medida que vaya avanzando la formación y que también es probable que varíen notablemente entre países. También deben crear e implementar estrategias eficaces que tengan en cuenta estos factores de motivación e incorporen diferentes técnicas; es de esperar que este informe haya proporcionado muchas ideas útiles. Únicamente a través de una motivación eficaz podrán obtenerse todas las ventajas que aporta la formación.

¿QUÉ NECESITAN HACER LAS EMPRESAS PARA QUE LA MOTIVACIÓN SEA EFICAZ?

1. Adaptar estrategias de motivación de manera dinámica a lo largo del ciclo de formación.

Existen diferentes factores que intervienen en el momento de motivar a las personas para que comiencen a aprender y motivarlas para que continúen aprendiendo. Al principio, las empresas necesitan asegurarse de que a la persona en cuestión se le explican las ventajas de la formación. Una vez está en marcha la formación, afloran factores más emocionales y las empresas deben asegurarse de que están proporcionando el entorno de apoyo adecuado, que debe incluir el reconocimiento y una sensación de autosuperación y cooperación. Las técnicas de motivación deben mantener un equilibrio entre premios, motivación directa, competencia y castigos; junto con la 'zanahoria', el 'palo' también desempeña una función.

2. Seguir teniendo un interés activo. La mayoría de las empresas están cometiendo un grave error al considerar que la motivación es principalmente responsabilidad del alumno y no de la organización. Es una manera segura de malgastar el dinero invertido en soluciones de formación. La responsabilidad de la empresa no acaba al adquirir la solución de formación. La empresa debe seguir teniendo un interés activo en la formación de sus empleados para que esta dé buenos resultados. Esto incluye asegurarse de que el empleado pueda hacer un hueco para la formación, crear condiciones favorables para la formación y fomentar un entorno en el que después el empleado pueda esperar tener la oportunidad de utilizar la formación de manera eficaz en el lugar de trabajo. Un enfoque activo de la motivación es fundamental. “Cuando uno sabe que RR. HH. y su jefe, o incluso tan solo su jefe, están invirtiendo en su aprendizaje, está mucho más animado a hacerlo”, afirma el profesor Ben-Hur de IMD.

3. Asegurarse de que el empleado pueda hacer un hueco en su agenda para la formación.

“Hacer posible que puedan realizar el curso de formación sin que repercuta de manera negativa en su vida laboral y personal. Esto conlleva una reflexión y planificación minuciosas, particularmente si estamos llevando a cabo actividades de formación de larga duración en lugar de actividades de corta duración”, sostiene Charles Elvin de ILM

4. Proporcionar un buen entorno de aprendizaje. Por ejemplo, para cursos en línea, un entorno de oficinas sin tabiques puede dificultar el aprendizaje a muchos alumnos.

“Hacemos clases y reuniones sobre formación en diferentes lugares, como cafeterías, bibliotecas y restaurantes”, afirma una empresa mexicana. “Así

que, de esta manera, el entorno asociado con la formación es siempre diferente al entorno de trabajo. Puede sonar un poco infantil, pero no lo es, esto anima a las personas a sentir que ‘no están dentro de la oficina’ y proporciona una actitud diferente frente al aprendizaje”.

5. Crear una cultura que permita obtener las ventajas de la formación. El profesor Ben-Hur de IMD explica que “lo que determina la motivación de las personas más que ninguna otra cosa es el tipo de entorno al que vuelven tras el aprendizaje... ¿Se van a encontrar con una cultura que apoye a los alumnos para que experimenten con sus nuevas capacidades? ¿Es un cultura que aporta seguridad psicológica?” Este último punto es fundamental para el éxito de cualquier programa de formación. A fin de cuentas, lo que es fundamental para la compañía es que se aplique la formación. “La gente cree que la formación cambia el nivel de rendimiento, pero no es así. La utilización de la formación en el puesto de trabajo es lo que cambia el nivel de rendimiento”, afirma Charles Elvin. “Por lo tanto, debemos disponer de una estructura y un enfoque que permita a la persona que ha realizado la formación utilizarla y mejorarla”.

6. Adaptar la motivación a los diferentes mercados. Existen grandes diferencias por país en cuanto a los factores que motivan a los empleados. Por ejemplo, por lo que respecta a técnicas de motivación, la preferencia por los premios es muy marcada en Brasil, sin embargo en Francia la motivación directa funciona mejor. En Suecia, la cooperación es un factor eficaz en la motivación, mientras que en China la competencia es fundamental. Por lo tanto, las empresas multinacionales no pueden adoptar un único programa de motivación a nivel internacional sino que deben adaptarlo a cada país.

Descargue la guía para su país “Descubrir las claves de la motivación” que acompaña a este informe en: motivation.ef.com



Este informe ha sido elaborado en colaboración con Longitude Research y Redshift Research.

Para descubrir más sobre formación estratégica en idiomas y mejores prácticas, por favor visítenos en www.ef.com/corporate

CONTACTO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

corporate-enquiries@ef.com

DESCUBRIR LAS CLAVES DE LA MOTIVACIÓN

Perspectiva global sobre los factores de motivación
de la formación en el mundo empresarial

motivation.ef.com