



Fecha de presentación: agosto, 2017 Fecha de aceptación: octubre, 2017 Fecha de publicación: diciembre, 2017

Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral.

Relationships between training, motivation and job satisfaction.

PhD. Marta Gil Lacruz

Universidad de Ciencias Pedagógica Enrique José Varona

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Gil Lacruz, M (2017). Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral. Mapa, 4(4), 119-127.

Recuperado de <http://revistamapa.com>

RESUMEN

La planificación de la formación continua en la empresa está mediatizada por dos coordenadas motivacionales: las necesidades y fines específicos de la formación y los objetivos correspondientes que con ella se plantea la empresa y su congruencia con los del trabajador. La importancia del estudio de esta intersección se refleja claramente en el concepto “de satisfacción laboral” con sus correspondientes consecuencias en el clima, desempeño y rendimiento laboral. A partir de diferentes modelos teóricos se concluye que dicho concepto, no sólo es un resultado dependiente de factores individuales (satisfacción como experiencia subjetiva de bienestar personal), sino que implica la consideración de variables culturales, en las que el trabajo y la necesidad de formación también son una representación social en constante cambio y evolución.

Palabras Claves: formación laboral, motivación laboral, satisfacción laboral, nuevas tecnologías, capital humano.

Interrelación entre motivación laboral y formación

Garmendia (2007) plantea que la necesaria respuesta a entornos turbulentos - por la globalización de la economía y su competitividad - la consiguiente innovación permanente de los procesos (de fabricación, comercialización, etc.) y el lógico reto de la calidad, condicionan más que nunca el sistema productivo:

- “La posesión de materias primas, de técnicas e incluso el capital no interesa más que en la medida en la que se dispongan de los recursos humanos que permitan activar todo lo anterior” (Crozier, 1989, pag. 32).
- En esta situación, la formación del profesional de las organizaciones supone una inversión y una apuesta del capital humano en las empresas.

ABSTRACT

The planning of continuous training in the company is mediated by two motivational coordinates: the specific needs and aims of the training and the corresponding objectives that the company proposes and its congruence with those of the worker. The importance of studying this intersection is clearly reflected in the concept of “job satisfaction” with its corresponding consequences on the climate, performance and work performance. From different theoretical models, it is concluded that this concept is not only a result dependent on individual factors (satisfaction as subjective experience of personal well-being), but also involves the consideration of cultural variables, in which work and the need for training they are also a social representation in constant change and evolution.

Key Words: work training, work motivation, job satisfaction, new technologies, human capital.

Objetivos de la empresa y motivación de los trabajadores.

El concepto de empresa trasciende del lugar físico donde se trabaja. El trabajo es un valor social cambiante pero que sigue manteniendo su papel de estructurador del tiempo, principal fuente de ingresos y realización personal. En este sentido, la empresa se entiende como un entorno psicológicamente significativo. En la percepción de un clima social empresarial favorable al desempeño, intervienen una serie de dimensiones psicológicas como la motivación, las necesidades, las satisfacciones y la consecución de unos objetivos.

Los principales factores que influyen en la construcción de un clima apropiado son, según Peiro (1983):

- Las características reales que constituyen la base estimular. Aspectos a tener en cuenta serían:
- La propia organización, dirección competente, tareas bien definidas, recursos adecuados, sistemas de incentivos.
- La definición de los puestos de trabajo y de las tareas, teniendo especialmente en cuenta la importancia de la formación constante en el mismo, puesto que hoy se demanda desde la organización una cierta polivalencia en la ejecución de las tareas.
- Esferas propias de responsabilidad asociada a la cualificación del trabajador.
- Las percepciones individuales de la existencia de estas características ambientales.
- Un juicio emitido por el individuo, del grado en que una determinada característica psicológica está presente en la organización (ej. comunicación fluida con los cuadros superiores).

El resultado de la consideración de estas premisas nos lleva al concepto de “self involvement”, en el que el trabajador se siente identificado y participe de la institución. Sentimiento que no es equivalente al de “prestigio social” que implica el pertenecer a una organización con salarios elevados y ventajas contractuales. Como defiende Sarries (1993), este sentimiento lleva a una fuerte integración con la empresa, identificación que en Japón se ha conseguido gracias a factores culturales y que en nuestra sociedad debería ser consecuencia de un cambio de actitudes por parte de empresarios, dirigentes y trabajadores.

Necesidades y objetivos de la formación laboral.

La adaptación es imprescindible en las organizaciones, ya que sus estructuras cada vez requieren mayor flexibilidad y una adecuación de los perfiles que la integran (Torre, 2007). En la formación profesional continua, las empresas disponen de una herramienta indispensable que facilita esta adaptación.

Las funciones que esta formación puede asumir dentro de la organización son múltiples:

- Transmisión de conocimientos, aptitudes y habilidades, tiene como finalidad no sólo la viabilidad y permanencia de la organización, sino incluso dotarle de sentido y de estructura.
- El medio y el contenido de la cultura organizativa (Mintzberg, 1984).
- Una función de cohesión interna (Garmendia, 2014) dentro de la organización y ajuste a las demandas del entorno.
- Establecimiento de contenidos de identificación y procedimientos propios de comunicación (Lucas, 2007).

La cultura del aprendizaje supone la apertura a la crítica, buena disposición para reexaminar con frecuencia las competencias básicas, una valoración permanente de los resultados y sobre todo, compromiso de todos los miembros de la organización en la reflexión, en la comunicación y en el mutuo intercambio. Y esto es resultado de la implicación singular de las personas en función de sus motivaciones (Senge, 1996).
Distinción de términos:

Dentro de la empresa Torre (2007), distingue la definición de dos términos complementarios:

- Educación: conjunto de actividades dirigidas al desarrollo de la inteligencia, racionalidad y de la creatividad, a través de la transmisión y adquisición de conocimientos.
- Formación: desarrollo de la disponibilidad para recibir y aunar los conocimientos, dirigiéndolos a la acción. Se le atribuye un carácter aplicado y un contenido de conocimiento científico.

La educación y la formación constituyen un sistema conjunto que prolonga el aprendizaje de las personas a lo largo de su vida profesional. El proceso es inacabado y permanente. Un aprendizaje entendido como situación, que posibilita nuevas opciones y reorienta a las personas y a las organizaciones.

Sin embargo, la formación continua no siempre es aceptada por el trabajador, debido a la sobrecarga que implica en su jornada laboral, la falta de recompensas y-o a la representación social que asocia educación con escolarización. Uno de los estímulos para vencer la resistencia al aprendizaje individual y organizativo, consiste en el establecimiento de sistemas y programas de ayudas destinadas a reforzar y completar las iniciativas de formación, especialmente en las empresas (política española desde la reconversión industrial, concretamente desde 1992 fecha en la que se firman los primeros acuerdos nacionales de formación continua).

Tipos de formación:

Restringiendo el campo de análisis a la formación profesional Garmendia (1997) distingue desde un criterio procesual, dos categorías:

- Formación y diseño de la organización:

Supone implicar al personal en el aprendizaje continuo o entrenamiento in situ en el manejo de datos (fabricación, mejora de calidad, atención al cliente). Como ejemplo de habilidades de las organizaciones que aprenden (Argyris y Schoen, 2008) encontraríamos:

- Cortar círculos viciosos que impiden la identificación y corrección de errores de fabricación, comercialización, comunicación, etc.
- Cortar con la inercia de la teoría en uso como paralizante y aprovechar la formación general como base para la profesional.
- Seleccionar al personal para una carrera de permanencia en la organización frente al desempeño en un puesto.

- Formación de coyuntura:

Conjunto de acciones formativas diseñadas en función de unos objetivos determinados y llevadas a cabo dentro o fuera de la organización. Emanan de la dirección para un mejor desempeño: actualización de

, habilidades para responder al cambio de productos, procesos, demandas de los clientes externos e internos. De ahí, la necesidad de formación de directivos para el cambio cultural que facilite la formación. Se corresponde con los tradicionales cursos de aprendizaje.

Desde un criterio estructural, centrándose en el contenido de trabajo Lope, Lozares y Miguélez (1997) distinguen:

- Curricular: reglada o no que se vincula a otros recursos formativos procedentes de su trayectoria profesional, agentes biográficos, etc.
- Relacional: implica capacidad para relacionarse con otros y facilita jugar diversos papeles (compañero, subordinado).
- Comportamental: supone disposiciones hacia el trabajo, forma de trabajar, puede variar en función del sexo.
- Construcción simbólica: representaciones y valores que comporta. La formación es un privilegio, proporciona estatus, símbolos, actitudes.

Cuestiones a tener en cuenta en la investigación empresarial de necesidades formativas.

Ahora bien, la formación siempre ha de relacionarse con las necesidades organizativas. En el análisis de ¿cuáles son las necesidades de la empresa? Parra (2007) propone el estudio previo de una serie de factores organizativos que posibiliten obtener una “radiografía empresarial” previa al diseño de estrategias formativas:

- Resultados económicos.
- Penetración en el mercado.
- Situación frente a la competencia.
- Plan estratégico a medio y largo plazo.
- Plan de marketing anual.
- Consecución de objetivos sectoriales y departamentales.
- Grado de satisfacción de los clientes.
- Cualificación del personal.
- Imagen de la empresa.
- Cultura de la empresa.
- Nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
- Evolución del mercado.

Una vez explorados estos factores, su resultado empresarial se traduce en una serie de cuestiones formativas específicas:

- Sujeto de formación: ¿a quién debe formarse (director, intermedio, base)?
- Nivel de formación: cambio de actitudes, participación, recualificación ocupacional, competencias.
- Áreas de conocimiento: marketing, producción, organización, comercial, recursos humanos.
- Grado de urgencia.
- Agente de la formación, quien responde: director, consultores, personal.
- Control y evaluación de la formación: grupal/individual; global/ práctica, entrevista, test, observación, aplicaciones.

Una vez previstas estas necesidades Parra (2007) recomienda tener en cuenta una serie de requisitos propios de los planes de formación en la empresa:

- Ha de ser estratégica: respuesta empresarial frente al entorno.
- Global: implica las funciones de la empresa.
- Participativa.
- Obligatoria: como un trabajo más.
- Dinámica: adaptable a las condiciones.
- Rentable: su eficacia debe ser evaluada o controlada. El sistema operativo de formación podría pasar de ser un problema a convertirse en un instrumento de integración.

A modo de criterio general, Moreno (1997) propone que en un plano pragmático se podría sugerir estrategias de intervención a favor del aprendizaje organizativo y organizacional que propicien el contraste, el debate, las visiones alternativas, la dinámica frente a la inercia, facilitando la investigación. Algunas estrategias que se han hecho familiares en estos modelos de gestión:

- Penetrar lo local, transfiriendo el problema a lo global.
- Valorar la crisis más que como una amenaza, como una oportunidad.
- Ante la incertidumbre, mayor autonomía.
- Frente a la rigidez, mayor información.
- Contra la pasividad un espíritu crítico.

El papel del directivo en la motivación formativa.

En un entorno de cambios, el asumir riesgos y atreverse a modificar situaciones anquilosadas, debe ser una tarea asumible desde los equipos directivos de las organizaciones. Los líderes pueden ser pioneros del cambio, si están dispuestos a asumir riesgos, a innovar y a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas (Kaufmann, 1997). Aquí entra el aprendizaje, en el proceso de intercambio y comunicación que se produce entre el líder y sus colaboradores.

Como plantean Peiro y Prieto (1996), una de las funciones propias del líder, estriba en gestionar las estrategias que dispone la empresa para motivar (ver perspectiva motivacional sociológica). Estas funciones: planificación, coordinación, control, inspección, etc. tienen siempre consecuencias relativas a la motivación: coordinar las actividades del grupo, establecer, comunicar y evaluar objetivos de trabajo, administrar los sistemas de recompensas, aplicar la disciplina y castigo, servir de árbitro, ejemplo, símbolo, atender al mantenimiento de las relaciones sociales.

Tanto en estudios norteamericanos como en españoles, ambas sociedades coinciden en el acuerdo tácito dado a una virtud del líder: su honestidad. Han de ser merecedores de confianza si hay que seguirles, consistentes en palabras y hechos y eficaces. Estas cualidades también son importantes en el equipo directivo de una organización empresarial (Kaufmann, 1997).

Los mecanismos por los que se produce esta interacción entre motivación y formación del líder, se deben a que según Kaufmann (1977) un buen directivo:

- Reconoce la necesidad de cambio.
- Crea una nueva visión.
- Institucionaliza el cambio - gestión de transición llevada a cabo a través de la formación continua, planificando e implicando a sus seguidores no manipulando con castigos y recompensas.

Satisfacción laboral (resultado de una planificación laboral formativa y motivadora)

Mientras que la motivación para trabajar y para formarse en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento, la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 2005) e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida (Lawler, 2005).

Así y tal y como exponen Garmendia y Parra (2007 pág. 117) alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea.

Quizás sería muy arriesgado por lo sencillo, plantear que la satisfacción correlaciona directamente con el rendimiento, pero sí que se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción y estabilidad en la organización (absentismo y rotación de personal).

En este sentido, un elemento que influye en la complejidad del tema y en el estudio de estas consecuencias, estriba en la propia dificultad a la hora de operativizar la definición de satisfacción. Entre ellas podemos destacar dos grupos, aquellas que se centran en un conjunto de sentimientos positivos con las que los empleados perciben su trabajo (Newstrom y Davis, 2003) y aquellas que las estudian como un conjunto de actitudes laborales (Morales, 2004) que tienen relación con aspectos específicos del trabajo.

Dimensiones de la satisfacción laboral.

Si seleccionamos la segunda categoría de definiciones de la satisfacción laboral relativa al conjunto de actitudes, tendremos que analizar las dimensiones específicas de las que depende. En este sentido, Locke (2006) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Consecuentes de la interacción motivación, formación y satisfacción laboral.

Dado que en el epígrafe anterior ya se han analizado las ventajas de plantear un diseño de puestos y procesos laborales relativos a la tríada: motivación, formación y satisfacción, en este apartado destacaremos las consecuencias negativas de la insatisfacción laboral y concluiremos con la relación positiva de satisfacción laboral y rendimiento.

En primer lugar, resulta lógico que el trabajador que no se encuentra satisfecho con su trabajo, busque oportunidades para evitar su permanencia en un entorno que percibe hostil. El cambio de trabajo o de organización, el absentismo laboral y determinadas actividades sindicales correlacionan positivamente con este malestar.

Con respecto al absentismo, éste no tiene por qué coincidir con la retirada del trabajador durante largos periodos. Un inicio mucho más sutil de este tipo de comportamientos puede iniciarse con actitudes apáticas, de somnolencia, quejas, accidentes laborales, retrasos, etc. El cambio de organización y de trabajo se podría analizar desde esta tendencia y en ella parecen intervenir especialmente las expectativas del trabajador, tanto de encontrar un trabajo mejor, como de que su satisfacción aumentará con este cambio.

Determinadas afiliaciones sindicales están relacionadas con la percepción de conflicto por parte del trabajador y especialmente con unas condiciones económicas salariales desfavorables (Kochan, 2008). Una explicación alternativa a este dato es que los trabajadores afiliados son más conscientes y están más informados sobre sus derechos laborales y consecuentemente incrementan su nivel de expectativas.

Desde un modelo positivo, la satisfacción y el rendimiento laboral mantienen una relación controvertida, encontrando explicaciones alternativas y en un doble sentido:

- El rendimiento causa satisfacción. Ya que un mejor rendimiento conlleva recompensas psicológicas, sociales y económicas, si este reconocimiento es visto como equilibrado con respecto a la que obtienen los compañeros, se producirá un aumento de la sensación de bienestar y satisfacción.
- La satisfacción es la causa del rendimiento. Hemos analizado que una conducta motivada que busque realizar las necesidades y motivos todavía no satisfechos, es un importante motor para un comportamiento caracterizado por el esfuerzo.

La congruencia de los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa también comentamos que es una importante fuente de satisfacción. Entre los intereses más importantes del trabajador encontraríamos su elección vocacional, las expectativas previas, el progreso laboral, el enriquecimiento del puesto, el aprendizaje y ejecución de nuevas habilidades. Tampoco deberíamos descartar la influencia de otras variables como la satisfacción vital y el significado del trabajo en el individuo.

Como plantean Peiro y Prieto (1996, p. 248): “uno de los objetivos básicos en el estudio de la motivación laboral debería ser su aplicación directa al Desarrollo Organizacional. Así, ante determinadas problemáticas en las organizaciones se podrían utilizar las teorías y los modelos como instrumentos válidos en la intervención. En este sentido, algunas teorías y modelos sobre la motivación laboral pueden ser útiles para la implantación de planes y programas de formación en las organizaciones, la gestión eficaz de la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y del rendimiento laboral, entre otros (...). Entre estas estrategias motivacionales cabe destacar los sistemas de compensaciones, el diseño de puestos, tareas y roles, el sistema normativo y disciplinario, los estilos de dirección y de liderazgo y la participación en el trabajo y en las organizaciones (Hontangas, Peiró y Salanova, 1995)”.

Con Moreno (2007) coincidimos, en que es la organización por proyectos o productos la que más facilita la integración de funciones y su orientación al proceso global, lo cual permite a cada actor, entender y evaluar su aportación al conjunto. Se trataría de potenciar la motivación intrínseca propia de la conducta del aprendizaje cuando es altamente satisfactoria, se autoalimenta y es de duración indefinida. Si se consigue esta motivación, junto con la implicación en la empresa, se han sentado las bases para que la organización aprenda.

Referencias Bibliográficas

Argyris, Ch y Schöen, D.A. (2008): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley. Reading.

Cotton, J. y Tuttle, J. (1986): *Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research*. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.

Crozier, M. (1989): *L'entreprise à l'écoute. Apprendre la management post-industrial*. Paris. Inter Editions.

Garmendia, J.A. (2007): *Formación y evolución de la estructura ocupacional en la sociedad de información*. Referencia en España. *Revista Española de Investigaciones sociológicas*. nº 77-78, pp. 35-49.

Garmendia, J.A. (2014): *Tres culturas*. Madrid. Esic.

Garmendia, J.A. y Parra, F. (2003): *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid. Taurus.

Hontangas, P.M.; Peiró, J.M.; Salanova, M. y Prieto, F. (1995): “Person - job fit and well-being, two alternatives methodological approaches”. Trabajo presentado en el 7th West European Congress on Work and Organizational Psychology. Györ. Hungría.

Kaufmann, A.E. (1997): *Liderazgo transformador y formación continua*. *Revista Española de Investigaciones sociológicas*. nº 77-78, pp. 163-184.

Kochan, T.A. (2008): *Collective bargaining and industrial relations*. Illinois, Homewood.

Korman, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid. Marova.

Korunga, C.; Weiss, A.; Huemer, K. y Karetta, B. (1995): *The effect of new technologies on job satisfaction and psychosomatic complaints*. *Applied Psychology. An International Review*, nº 44, pp. 265-285.

- Lawler, E.E. (2005): Motivation in work organizations. Monterrey. Brooks.
- Locke, E.A. (2006): The nature and causes of job satisfaction. En J.M. Peiro y F. Prieto (1996, eds.): Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. Madrid. Síntesis Psicología.
- Lope, A.; Lozares, C. y Miguélez, F. (1997): Perspectivas de análisis y primeros resultados de una investigación sobre la relación entre formación y empleo. Revista Española de Investigaciones sociológicas. nº 77-78, pp. 283-305.
- Lucas, A. (2007): La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona. Bosch.
- Lucas, A. (2007, b): La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. Revista Española de Investigaciones sociológicas. nº 77-78, pp. 263-280.
- Minzberg, H. (2014): La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.
- Morales, J.F. (2004, de.): Psicología Social. Madrid. McGraw Hill.
- Moreno, F. (1997): Aprendizaje organizativo y generación de competencias. Revista Española de Investigaciones sociológicas. nº 77-78, pp. 247-261.
- Newstron, J.W. y Davis, K. (2003): Organizational behavior. Human Behavior at work. Londres. McGraw-Hill.
- Parra, F. (2007): La formación del directivo empresarial como variable estratégica del cambio. Revista Española de Investigaciones sociológicas. nº 77-78, pp. 217-245.
- Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. Madrid. Síntesis Psicología.
- Peiro, J.M. (1983): Psicología de la Organización. Madrid. UNED (vol. 2).
- Rocher, D. (1980): Introducción a la Sociología General. Barcelona. Herder.
- Sarries, L. (1993): Sociología de las relaciones industriales en la sociedad posmoderna. Zaragoza. Mira editores.
- Senge, P.M. (1996): La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona. Guernica.
- Spector, P.E. (2012): A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. En J.M. Peiro y F. Prieto (1996, eds.): Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. Madrid. Síntesis Psicología.
- Torre, Y. (2007): La formación y las organizaciones. Revista Española de Investigaciones sociológicas. nº 77-78, pp. 15-33.
- Watson, D. y Slack, A.K. (1993): General factors of affective temperament and their relation to satisfaction over time. Organizational Behavior and Human Decision Processes, nº54, pp. 181-202.