



**MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES**

TRABAJO DE FIN DE MASTER

CURSO 2020/2021

CONVOCATORIA SEPTIEMBRE



ORIENTACION: REVISIÓN E INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

TITULO: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA UNA EMPRESA DE LIMPIEZA
HOSPITALARIA

AUTOR: REBECA MARTINEZ ESPINOSA

TUTOR: MARIA JOSÉ ALARCON GARCIA

Elche, a 30 de abril de 2021

INDICE

PORTADA

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	3
1. INTRODUCCIÓN	4
A. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
B. OBJETIVOS	4
C. METODOLOGÍA	5
2. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA. CONCEPTO E IMPORTANCIA	5
3. EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA	8
A. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS	9
B. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS	11
C. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO	11
D. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	12
4. DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA SACYR FACILITIES, S.A.	13
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	13
B. PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LA EMPRESA SACYR FACILITIES	15
• IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS.	15
• DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS	16
• EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO	18
• EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	18
5. CONCLUSIONES	19
6. BIBLIOGRAFIA	19

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo trata de poner de manifiesto la importancia de la Formación dentro de las empresas. Primeramente, hablaremos del concepto de Formación y de su importancia como estrategia competitiva dentro del mercado laboral, así como de los objetivos y ventajas que nos aportan implantar un Plan de Formación en nuestra organización. También ahondaremos de forma teórica en el concepto de Plan de Formación y de cada una de las partes en que se divide, para más tarde, llevar a la práctica la teoría y elaborar un Plan de formación para una unidad de negocio de la empresa Sacyr Facilities, S.A. dedicada a la limpieza hospitalaria.

Formación - Productividad - Rendimiento - Plan de formación



1. INTRODUCCIÓN

A. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la formación dentro de las organizaciones podría tratarse como una estrategia muy puntera a utilizar por la empresa para desarrollarse y expandirse dentro del mercado, ya que nos encontramos en un momento muy competitivo donde las empresas tienen que reajustar sus estrategias para ser lo más competitivas posibles. La formación empresarial es de suma importancia ya que puede conferir a las organizaciones una ventaja competitiva con respecto al resto de las empresas de su sector, les ayuda a alcanzar los objetivos marcados y, además, ayuda a la motivación de los empleados de la organización. En resumen, se incrementa el potencial de los recursos humanos de los que dispone la organización. La planificación formativa que utilice cada organización dependerá de sus necesidades, pero sí podemos resaltar unos elementos comunes como: Identificación de la política de formación, análisis de las necesidades formativas, precisión de las acciones a realizar, planificación operativa y logística, comunicación del plan, seguimiento y evaluación.

Lo primero de todo sería realizar un correcto análisis DAFO por personal cualificado. Éste permite identificar en qué posición competitiva se encuentra nuestra empresa dentro de su sector específico. Además, al final de cada ejercicio implantado deberemos realizar una exhaustiva evaluación para valorar la correcta ejecución del plan.

Por esto, me ha parecido interesante investigar acerca de la formación dentro de las Organizaciones, la importancia que tiene y las ventajas que confieren a las empresas. A su vez, se pretende diseñar el plan de formación de una empresa teniendo en cuenta todas y cada una de sus fases. En mi caso en concreto, trabajo en una empresa de limpieza de zonas hospitalarias y he decidido aplicar los conocimientos adquiridos a esta empresa.

B. OBJETIVO

El objetivo del siguiente trabajo es diseñar un plan de formación para una unidad de negocio de la empresa Sacyr, S.A. dedicada a la limpieza hospitalaria a partir de las necesidades detectadas. Para ello, en primer lugar, realizaremos una revisión bibliográfica con el fin de conceptualizar, contextualizar y crear un marco teórico sobre el que fundamentar la importancia de la formación de los trabajadores dentro de la organización, los objetivos que se persiguen y las ventajas que aportan, tanto a la empresa como al trabajador.

En segundo lugar, con los conocimientos teóricos expuestos en la primera parte del trabajo, procederemos a diseñar un plan de formación para la empresa mencionada dedicada a la limpieza hospitalaria. Nuestra propuesta abarca tanto el diseño del análisis de las necesidades de la empresa, como el diseño del plan de formación, las acciones formativas a realizar y la evaluación del proceso.

C. METODOLOGIA

La fundamentación teórica se realizó sobre la base de una revisión de la literatura, en la que se ha tratado de integrar de una forma objetiva y sistemática los resultados de los estudios que tratan sobre la *“Formación dentro de la Organización”*.

Concretamente, se utilizaron diversas herramientas de internet al servicio de la investigación, tales como Dialnet, Redalyc y Google académico. Se realizaron dos tipos de exploraciones: una centrada de manera general en la *“Formación dentro de la Organización”* y otra buscando información acerca del *“Diseño de un plan de formación para empresas”*.

Con el propósito de encontrar los primeros estudios relacionados con nuestra revisión, se realizó una búsqueda en Dialnet y Redalyc. Además de una búsqueda libre en Google académico. Ésta se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2021. Posteriormente se realizó otra en junio de 2021 para ampliar los artículos encontrados.

La estrategia de búsqueda se basó en la combinación de los términos *“Formación AND empresa, Formación AND Organización, Plan formación AND empresa”* y *“Plan formación AND Organización”*.

Se incluyeron todos los artículos originales que hablaban de la formación y la productividad dentro de las empresas u organizaciones españolas, independientemente del año de publicación, hasta junio de 2021 (fecha en que se finalizó la búsqueda bibliográfica), y siendo publicados solo en

español. Se excluyeron artículos de carácter divulgativo, opiniones de expertos, cartas al editor, trabajos académicos y diseños de proyectos de investigación.

2. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA. CONCEPTO E IMPORTANCIA

El concepto de Formación en la empresa se refiere a la formación requerida por una organización para reciclar los conocimientos y capacidades que tienen sus empleados en la actualidad, obteniendo beneficio tanto el trabajador como la propia organización, ya que la empresa consigue un personal competitivo y el empleado puede tener acceso a una formación de calidad para poder llevar a cabo su trabajo en las mejores condiciones posibles.

La formación, puede ser definida como un “proceso sistemático y continuo a través del cual se trata de modificar o desarrollar las competencias y los comportamientos de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa” (Pereda y Berrocal, 2011:302).

Tal y como afirman Lattman y García Echevarría (1992 pg. 343), la formación “consiste en todas aquellas medidas que, desde la perspectiva de la empresa están orientadas a mantener y promocionar la capacitación del personal a los efectos de la realización de sus áreas de responsabilidad”.

La Formación en la empresa, como se ha señalado, es un proceso sistemático, ya que hay que planificarlo convenientemente para poder detectar y analizar las necesidades que tiene tanto la empresa como los trabajadores. Habría que fixar unos objetivos, elegir las acciones formativas que se llevarán a cabo de forma adecuada y al finalizar, evaluar los resultados obtenidos. Además, se trata de un proceso continuo y no de un hecho puntual.

El Plan de Formación de una Organización se realiza desde la dirección de cada empresa y está destinado a formar a sus empleados durante un periodo de tiempo determinado. Este plan debe incluir: a qué empleados va destinado, qué tipo de necesidades de la Organización debe cubrir, el presupuesto que va a destinarse a dicha formación, qué resultados se esperan obtener de él y cómo se evaluarán los resultados obtenidos tras la implantación. El objetivo general del Plan de Formación es lograr que, al aumentar las capacidades de sus activos más importantes, los trabajadores, se produzca una ventaja competitiva sobre otras organizaciones y logré alcanzar los objetivos fundamentales de la empresa.

La formación empresarial es una estrategia utilizada por las organizaciones, totalmente planificada y destinada a dotar a la persona de unas determinadas habilidades que no poseía para la realización de unas funciones concretas, o para actualizar sus conocimientos y convertirse en un empleado más competente, además de la posibilidad de aumentar la cantidad, incrementar la calidad, disminuir los costes y optimizar su satisfacción y la del cliente.

Deberemos definir muy bien las necesidades y carencias de cada trabajador de la empresa para que puedan llegar a cubrir las necesidades de cada puesto de trabajo. Para ello deberemos definir a la perfección las siguientes características del puesto de trabajo: los conocimientos necesarios, las habilidades y destrezas requeridas, la actitud del trabajador y sus objetivos y motivaciones.

La importancia de la formación en la empresa ha ido en aumento debido al desarrollo natural de las organizaciones, inmersas en un mundo cada vez más competitivo debido al proceso de globalización, que precisa de un funcionamiento más cualificado de los empleados de las empresas. Un mundo en el que los sistemas productivos que utilizan las empresas son cada vez más complejos y requieren de unos conocimientos más específicos por parte de los trabajadores.

Debido a todas estas causas, las empresas deben tener en cuenta la capacitación, los conocimientos y las habilidades de las personas que trabajan en su organización, para poder tener una ventaja competitiva derivada de la producción de sus mayores activos, sus trabajadores.

Aunque el *objetivo* genérico de la formación es mejorar el rendimiento de los empleados proporcionándoles conocimientos y habilidades de los que carecen y ayudarles a corregir deficiencias; al acrecentar las capacidades del equipo humano, la empresa también consigue mejorar su competitividad. Para alcanzar estos objetivos, la empresa debe adaptar la formación impartida a los empleados, ajustando la duración de ésta, el contenido de las actividades impartidas y el coste que generará impartir esta formación.

La empresa utiliza el plan de formación para cumplir sus objetivos, aunque el plan de formación tiene los suyos propios que según (González Fernández, 2013) serían los siguientes:

- Adquirir nuevas competencias que no se poseen.
- Desarrollar competencias que ya se tienen.
- Activar nuevos comportamientos que se precisan en la empresa. Desde el punto de vista motivador, la formación activa el compromiso y las conductas de los empleados, incrementando la satisfacción laboral.
- Inhibir determinados comportamientos ante cambios que deban realizarse en los objetivos, en la cultura o en los valores de la empresa.

Implantar un plan de formación dentro de una empresa puede acarrear algunos inconvenientes, pero las *ventajas* de las que podemos disfrutar siempre serán mayores. Apostar por la formación siempre será positivo, aunque veamos los resultados a largo plazo. Formar al capital humano de la empresa es una inversión de futuro. Según Barba (2002) la formación puede reportar una serie de beneficios a la empresa.

1. Ventajas de la formación para la empresa:

- Crear un canal efectivo de comunicación.
- Diferenciación de otras empresas.
- Mejorar la motivación del factor humano.
- Apoyar a la promoción.
- Favorecer la socialización.
- Mejorar las relaciones humana.
- Aumentar la productividad, así como la rentabilidad.
- Mejorar la adaptación de las empresas al cambio.

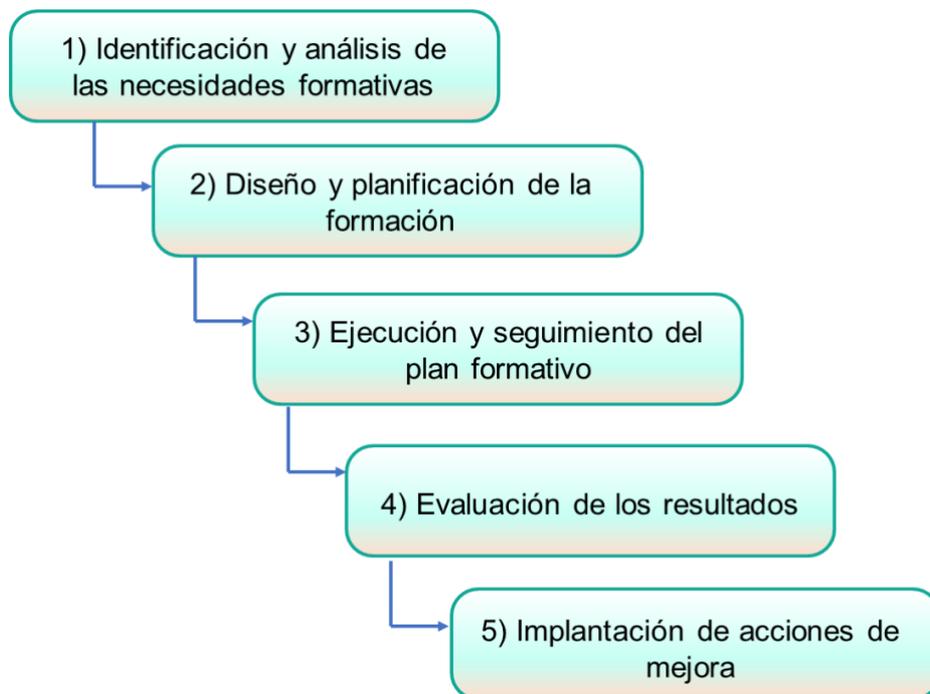
2. Ventajas de la formación para los trabajadores:

- Mejorar las oportunidades de las personas para obtener ingresos en el trabajo y su movilidad en el mercado laboral.
- Mayor integración y participación del empleado en la organización.
- Menor número de accidentes y mayor seguridad.
- Sentimiento de valoración y confianza por parte de la empresa.
- Mayor confianza a la hora de tomar decisiones.

Para que la formación en la empresa sea eficaz y de lugar a las ventajas mencionadas requiere:

- Contar con el apoyo de la alta dirección, no solo aprobando el presupuesto necesario, sino implicándose activamente en todas y cada una de las fases del proceso de formación.
- Hacer converger los objetivos de empresa y de la plantilla.
- Diseñar un plan de formación que atienda a necesidades específicas, coordine las acciones y medios requeridos y permita evaluar todo el proceso en función de los objetivos marcados.
- Abarcar todos los niveles de la organización, desde la alta dirección a los niveles operativos.
- Fomentar una actitud de aprendizaje continuo como valor organizacional.

3. EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA



Elaborar un plan de formación que mejore el rendimiento de los empleados, potencie sus competencias personales y aproveche de manera eficiente el potencial humano de cada organización requiere seguir una serie de pasos específicos que detallamos a continuación y que se resumen en el siguiente gráfico:

Figura 1: Fases de la Formación (elaboración propia)

A. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Antes de planificar cualquier tipo de formación, lo primero que deberíamos hacer es aclarar qué aptitudes vamos a necesitar que desarrollen los empleados de la empresa, ya que toda acción formativa debería llevar asociado una mejora del rendimiento. En este sentido, entendemos por necesidad formativa el gap o diferencia entre las competencias que serían deseables (ideales) y las competencias actuales (reales), las cuales, generalmente, se ponen de manifiesto cuando el rendimiento esperado es superior al rendimiento presente. Por tanto, definir las necesidades formativas tiene una gran importancia e implica averiguar si los empleados saben cómo alcanzar el nivel imprescindible de ejecución de las tareas que se les demandan, si no es así la siguiente cuestión sería preguntarnos si esa deficiencia puede ser subsanada mediante formación. Si la respuesta es afirmativa estaríamos ante una necesidad formativa.

Es posible distinguir diferentes tipos de necesidades de formación. Según Solé y Mirabet, (1997: 60-61) se pueden clasificar en necesidades de formación reactivas, cuando se trata de ofrecer soluciones formativas a los desajustes del presente y en necesidades de formación proactivas, cuando se trata de anticiparse y responder a las exigencias del futuro.

En este mismo orden de ideas, Pereda Martín (2011), distingue entre:

- Necesidades inmediatas de formación: Son necesidades actuales de la empresa y se derivan de problemas de rendimiento, seguridad y/o satisfacción. Éstas requieren un tratamiento a corto o medio plazo.
- Necesidades estratégicas de formación: Son necesidades que surgen de los objetivos y planes estratégicos de la empresa y que requieren un tratamiento a medio y largo plazo.

En cualquier caso, para detectar necesidades formativas se debe realizar un análisis a tres niveles (De La Calle Durán y Ortiz-de-Urbina, 2018)

1. A nivel de empresa. Cualquier plan de formación empezará por identificar y analizar las necesidades formativas que tenga la empresa a nivel global, atendiendo a las necesidades de desarrollo de la organización. A este nivel, abordar el estudio del plan estratégico de la empresa es fundamental, a través de él obtendremos información necesaria para averiguar de dónde parte la empresa, cuáles son sus objetivos y qué competencias desea alcanzar.
2. A nivel de tarea: En este punto es importante conocer las características del puesto de trabajo. Para ello, la revisión de las descripciones de puestos de trabajo será un elemento clave para determinar los conocimientos necesarios, las habilidades y destrezas requeridas, la actitud y motivación que debe tener el trabajador, así como las condiciones ambientales en las que se realiza el trabajo y los riesgos que comporta. Respecto a esto último, señalar que la formación en prevención de riesgos laborales nos parece fundamental, ya que hay que cuidar la salud física y psicológica de los trabajadores de la empresa.
3. A nivel de persona: En este punto, resulta fundamental conocer el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y potenciales que poseen los trabajadores, para lo cual será importante que la empresa realice de manera sistemática tanto evaluaciones del desempeño como valoraciones de potenciales. La Observación directa en el puesto de trabajo, las entrevistas con los empleados, los cuestionarios o la organización de grupos de discusión con otros métodos de recogida de la información para detectar necesidades.

Es importante también, buscar la manera de recoger la información necesaria para llegar a detectar las necesidades de formación, determinar de qué fuentes se va a recabar la información de detección de necesidades. A continuación, se enumeran los métodos más utilizados:

- Observación directa en el puesto de trabajo.
- Entrevista con los empleados.
- Organización de un grupo de discusión entre los distintos puestos que forman la organización.
- Cuestionario.

La información obtenida a través de estos análisis nos permitirá identificar las necesidades de formación de la empresa al hacer una comparativa entre las competencias que tienen nuestros trabajadores actualmente y las que nos gustaría que desarrollaran en su puesto de trabajo en el horizonte temporal que estamos planificando.

B. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

En esta fase del Plan de Formación se trata de transformar las necesidades detectadas en objetivos concretos, definir qué acciones formativas emprender para lograrlos y cómo se va a llevar el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

Para poder definir correctamente estos objetivos de formación, además de la información proporcionada por las necesidades que tiene la empresa, tendremos en cuenta de qué presupuesto disponemos para realizar las acciones y las posibles subvenciones de las que podríamos hacer uso.

La fijación de objetivos formativos se lleva a cabo en dos pasos. En primer lugar, se deben definir los objetivos generales del Plan de formación, es decir, qué situación desea alcanzar la empresa tras la formación y por qué y, posteriormente, se han de establecer los objetivos específicos de cada actividad formativa, los cuales deben atender a los conocimientos, habilidades o actitudes que se desea que adquieran o desarrollen las personas implicadas.

Una vez definidos los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos concretos de las acciones formativas, se establecerá una ficha técnica de cada acción formativa en la que se detallarán los siguientes apartados:

- a) Los contenidos a impartir.
- b) Formadores, internos o externos.
- c) Los métodos didácticos que se van a utilizar.
- d) El momento en el que se va a impartir la formación
- e) Lugar en el que se impartirá la formación.
- f) Destinatarios de la formación y definición de grupos.

C. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

En esta fase es cuando se llevan a la práctica las acciones formativas seleccionadas. No obstante, de manera previa y, una vez que el plan de acciones formativas esté diseñado, habrá que comunicarlo con bastante antelación, tanto a los destinatarios como a sus responsables con el fin de que se pueda planificar su asistencia sin entorpecer el ritmo de trabajo. Además, debemos comprobar que el material que vamos a impartir se corresponde con los objetivos fijados, que los asistentes a la formación confirmen su asistencia y asegurarnos de que los medios que vamos a utilizar están en perfectas condiciones.

D. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Por último, habría que realizar una evaluación del proceso de formación cuyos propósitos básicos serían determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades de la organización detectadas; valorar si los objetivos fijados se están consiguiendo de la forma más efectiva y económica posible; en el caso de que lo anterior no se dé, identificar los cambios y modificaciones necesarias para su mejora (Talbot y Ellis, 1969 p.145).

Para realizar la evaluación podemos utilizar el Modelo que propuso Donald Kirkpatrick, en el cual se describen las técnicas de evaluación utilizadas en los programas de formación. Este modelo consta de cuatro niveles de evaluación de la formación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- Nivel de reacción: consiste en medir cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa y su nivel de satisfacción.
- Nivel de aprendizaje: trata de evaluar el grado de adquisición de las competencias que se pretendían desarrollar por parte de los participantes.
- Nivel de comportamiento: valora en qué medida los participantes trasladan a su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos.
- Nivel de resultados: es el más importante, pero a la vez el más difícil de medir ya que pretende valorar el grado en el que los objetivos del plan de formación impactan de manera positiva en los

objetivos de la organización (aumentos de producción, mejora de la calidad, reducción de costes, aumento de la seguridad laboral, etc).



Figura 2: Niveles de evaluación de la Formación (de elaboración propia)

Finalizada la evaluación, la persona evaluadora tendrá que realizar un informe detallado con los resultados obtenidos en el plan de formación y hacer una propuesta de acciones de mejora.



4. DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA SACYR FACILITIES

Como hemos visto anteriormente, el proceso de formación es sistemático y está dividido en varias etapas. En concreto, hemos estudiado que el proceso formativo es de suma importancia dentro de las organizaciones, hemos visto las ventajas que aporta, los objetivos que buscan las empresas a la hora de implantar un plan de formación y los diversos tipos de formación que se pueden llevar a cabo.

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sacyr, S.A. es la empresa a la que pertenece la subcontrata en la que yo trabajo. “Es una compañía multinacional de infraestructuras y servicios que cotiza en bolsa. Su apuesta por la innovación y la expansión internacional le han convertido en una compañía de referencia en la construcción, gestión de infraestructuras, proyectos industriales, patrimonio en alquiler y servicios en más de 20 países” (<https://www.sacyrservicios.com/facilities>). El grupo Sacyr es una empresa grande y diversificada, y oferta diferentes servicios como son gestión de residuos y actividades medioambientales, servicios energéticos o servicios a la dependencia. Se trata de un grupo cuya misión es desarrollar proyectos complejos de infraestructuras y servicios. Tienen una visión de líder y una proyección internacional. Además de unos valores como la innovación, la integridad o el espíritu de equipo.

Mi empresa, se llama Sacyr Facilities y se trata de una subcontrata perteneciente a la rama de servicios de Limpieza e Higienización de establecimientos sanitarios, en este caso en concreto de limpieza hospitalaria dentro del Hospital General Universitario de Elche. En este presente trabajo, el diseño del plan de formación se hará para la empresa de limpieza del Hospital General Universitario de Elche. La plantilla está compuesta por 140 trabajadores, 3 de ellos supervisores, uno general, otro perteneciente al turno de tarde de la plantilla de entre semana y otro encargado de la plantilla del fin de semana, además de un gerente de servicios.

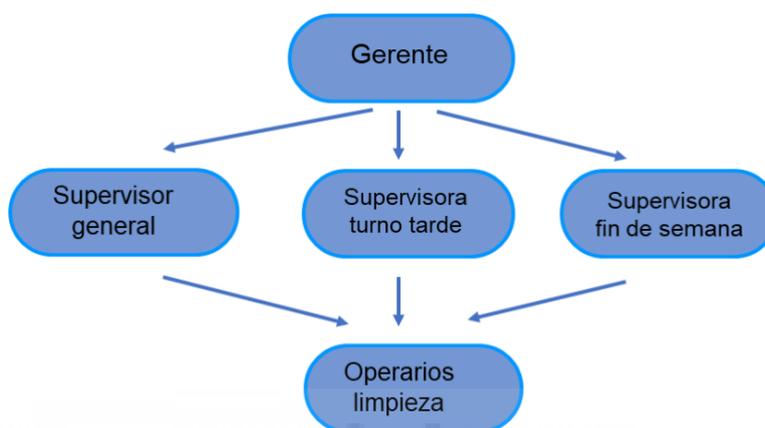


Figura 3: Organigrama de la empresa Sacyr Facilities.

El Gerente de servicios, se encarga de liderar a los supervisores y operarios bajo su mando. Se encarga de fomentar un entorno productivo y de supervisar el correcto desempeño de todos sus empleados. Sus tareas entre otras son la gestión de las nóminas de los empleados, contrataciones o comunicación con la Dirección del Hospital.

El supervisor general, se ocupa de organizar a los operarios de limpieza y gestionar los posibles problemas que puedan ir surgiendo. Realiza los cuadrantes de personal para cubrir todos los puestos posibles todos los días, cubre bajas o días libres que pueda haber, gestiona posibles quejas que lleguen desde los supervisores del Hospital, pedidos de material o instruye técnicas de limpieza a los operarios, entre otras.

Los operarios de limpieza desempeñan labores de limpieza de todas las zonas del Hospital. Limpieza de suelos, muebles y cristales. Desinfección de quirófanos, urgencias y habitaciones de planta. Reposición de materiales como papel o jabón. Vaciado de papeleras y eliminación de residuos.

Al trabajar en la empresa desde hace 5 años ya, soy conocedora de mucha información que utilizaré para realizar este plan de formación que completaré mediante entrevistas con el supervisor general, así como con otros compañeros de la empresa.

El Hospital General Universitario de Elche subcontrató en 2017 el servicio de limpieza por un periodo de 4 años. No obstante, debido a las condiciones actuales en que nos encontramos con la pandemia del Covid-19, desde Consellería de Sanitat Universal i Salut Pública de la Generalitat Valenciana se decidió prorrogar sus servicios durante un tiempo indefinido.

Durante los cuatro años que lleva operando, la empresa ha impartido dos cursos de formación: el de “Limpieza de Quirófanos” en octubre de 2019 y el de “Criterios de actuación de las unidades de prevención de riesgos laborales frente a la infección por el nuevo coronavirus” en febrero de 2020, este último fruto de una urgente necesidad como consecuencia de la pandemia.

La falta de un plan de formación en la empresa ha motivado este trabajo, con el que se pretende, en primer lugar, llevar a cabo un análisis de ésta para poder detectar sus necesidades formativas a partir de las cuales diseñar las acciones formativas que se van a desarrollar a lo largo de 2021, así como el procedimiento de evaluación y propuesta de acciones de mejora que se tendrán en cuenta para la elaboración del Plan de Formación de 2022.

B. PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LA EMPRESA SACYR FACILITIES

• IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Con el fin de identificar las necesidades formativas que tiene nuestra empresa hemos realizado un análisis DAFO, el cual nos ha permitido determinar las amenazas y oportunidades que existen en el sector y analizar las debilidades y fortalezas de la organización. Para ello, además de consultar la página web de la compañía y llevar a cabo entrevistas personales con responsables, empleados y representantes de los trabajadores, hemos utilizado los documentos que aporta el SEPE como ayuda a las PYMES de cara a detectar las necesidades formativas. Estos documentos nos servirán de base para identificar los factores de éxito y fracaso actuales de la empresa y nos permitirán analizar si las carencias encontradas pueden o no solucionarse con formación. En caso de que así fuera, procederemos a su definición.

La tabla siguiente muestra el análisis DAFO que hemos realizado a la empresa Sacry Facilities S.A. con la información recogida de sus encargados y trabajadores y de la observación directa del funcionamiento de la empresa:

FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Parte de la plantilla de trabajadores son mayores de 55 años y físicamente presentan diferentes patologías. - Presupuesto menor que la empresa anterior. - Quejas de los empleados. - Pérdida de tiempo dentro del horario laboral y baja productividad. - Falta de implicación con el trabajo asignado. - Mala gestión del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de maquinaria de limpieza muy especializada. - El personal tiene experiencia en el sector. - Empresa con buena reputación dentro del sector. - Buena gestión del trabajo dentro de la pandemia covid-19
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - La pandemia de la covid-19 intensifica el trabajo de limpieza en el hospital - Incremento de los riesgos de contagio por coronavirus - Posible aumento de las quejas sobre el trabajo que realizan los empleados. - Falta de personal para cubrir todos los puestos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos empleados jóvenes y con ganas de trabajar. - Ayudas económicas para contratar a personas de diferentes sectores sociales.



Del análisis realizado, llegamos a la conclusión de que la situación actual de la empresa es que se enfrenta a un bajo rendimiento de sus operarios y una falta de motivación e implicación, además de una mala gestión del trabajo por parte de los supervisores. En base a ello, detectamos las siguientes necesidades formativas:

- Gerente de servicios: necesita formación respecto al liderazgo.
- Supervisor general de zona: formación para la correcta gestión de los procesos de trabajo y de sus empleados.
- Operarios: tienen bajo rendimiento debido a la falta de motivación e implicación con las actividades a desarrollar.

• DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

En esta fase se definen los objetivos que se desean alcanzar, los contenidos que se van a impartir, los trabajadores a los que van dirigidos, el tipo de formación que se impartirá, el horario y lugar de impartición, la duración de la formación y el presupuesto.

En función de las necesidades que hemos visto que tiene la empresa establecemos los siguientes objetivos:

- Mejorar la capacidad de liderazgo del Gerente.
- Aumentar la capacidad de gestión del trabajo de su encargado general.
- Corregir el bajo rendimiento de los operarios de limpieza, ya que esto afecta a los niveles de producción.

Con el fin de lograr los objetivos definidos, proponemos los siguientes programas formativos:

1. Programa Formativo para Mejorar el Liderazgo, destinado al Gerente de servicios de la empresa, para que sus habilidades de liderazgo mejoren y aprenda a coordinar mejor las diversas áreas.

TITULO: Liderazgo y gestión de equipos.

OBJETIVO: Desarrollo de las competencias directivas necesarias para aprender a liderar los operarios de la organización de forma satisfactoria.

POBLACIÓN DESTINATARIA: Gerente de servicio de la subcontrata Sacyr Facilities, S.A. de limpieza del Hospital General Universitario de Elche.

NUMERO DE PERSONAS: 1

CALENDARIO: noviembre de 2021.

HORARIO: Un total de 20 horas repartidas a elección del jefe.

MODALIDAD: A distancia.

FORMADOR: Externo.

LUGAR DE IMPARTICIÓN: Online.

MATERIAL A UTILIZAR: Plataforma virtual con el material teórico y práctico.

CONTENIDO: Preparación para aprender a utilizar técnicas y herramientas en dirección y liderazgo habilidades directivas para desarrollar las competencias necesarias para gestionar a los operarios de limpieza. El contenido de esta actividad formativa consigue que se trabaje el concepto de liderazgo y habilidades directivas, la inteligencia emocional, control de estrés y coaching, técnicas de motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones, y técnicas de mediación y resolución de conflictos.

COSTE: 120€x20horas= 2400€

2. Programa Formativo para Aumentar la capacidad de gestión del trabajo, destinada al Supervisor general, que mejorará su toma de decisiones y habilidades de organización de las tareas.

TITULO: Correcta gestión de las acciones.

OBJETIVO: Que se mejore la toma de decisiones y las habilidades de organización de las tareas.

POBLACIÓN DESTINATARIA: Encargado general.

NUMERO DE PERSONAS: 1

CALENDARIO: Octubre y noviembre de 2021.

HORARIO: Un total de 30 horas repartidas a elección del encargado.

MODALIDAD: A distancia.

FORMADOR: Externo.

LUGAR DE IMPARTICIÓN: Online.

MATERIAL A UTILIZAR: Plataforma virtual con el material teórico y práctico.

CONTENIDO: Conocer los métodos y modelos para la toma de decisiones. Aprender las diferentes formas de planificación de las tareas a realizar. Aprender a organizar los diferentes servicios en función del personal disponible. Correcta evaluación del desempeño de los servicios realizados por los operarios. Aprender técnicas de coordinación de equipos, de motivación y de gestión del tiempo.

COSTE: $120\text{€} \times 30 = 3600\text{€}$

3. Programa Formativo para Fomentar la Motivación, destinado a los operarios de limpieza, para poder corregir el bajo rendimiento que hay en la actualidad.

TITULO: Somos un equipo.

OBJETIVO: Mejorar la motivación y el rendimiento de los empleados.

POBLACIÓN DESTINATARIA: Los operarios de limpieza.

NUMERO DE PERSONAS: 136.

CALENDARIO: octubre de 2021.

HORARIO: 10 horas repartidas en 5 días consecutivos.

MODALIDAD: Presencial.

FORMADOR: Externo.

LUGAR DE IMPARTICIÓN: Sala polivalente B del Edificio UIAE.

MATERIAL A UTILIZAR: Presentación power point, dossier con actividades, cañon, pantalla internet.

CONTENIDO: aprendizaje del concepto de motivación y satisfacción de necesidades, conocimiento de las características de la organización y de equipo, y la relación que hay entre individuo y organización.

COSTE: $120\text{€} \times 10\text{horas} = 1200\text{€}$

• EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO

Una vez diseñado el plan de formación y cada una de las actividades formativas, se comunicará la realización de éstas al Comité de representantes de los trabajadores, así como al jefe y encargado general, mediante un documento formal que se hará llegar mediante correo electrónico, con una

antelación de una semana, ya que la organización del trabajo que realizan los encargados se hace con una semana de antelación. Se deberá justificar su realización y las ventajas que conlleva. Además, se llevarán a cabo en los periodos de tiempos establecidos.

- **EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

Esta última fase es quizás la más difícil de definir, ya que busca medir en qué grado los resultados obtenidos tras la implantación del plan se ajustan a los objetivos establecidos previamente al detectar las necesidades formativas. Para esto, utilizaremos el modelo de Kirkpatrick.

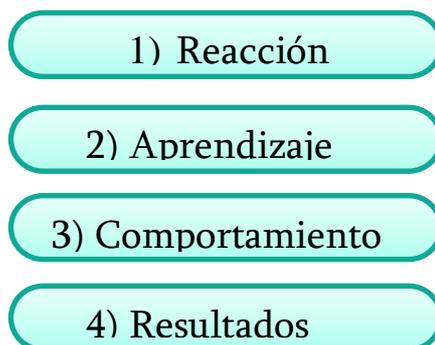


Figura 4: Modelo de Evaluación Kirkpatrick

Para evaluar la formación a nivel de reacción, nada más terminar las actividades formativas que hemos diseñado, utilizaremos encuestas donde les preguntaremos a los participantes acerca de su satisfacción sobre el formador, los contenidos, las instalaciones, la organización del curso, etc.

Para evaluar la formación a nivel de aprendizaje, valoraremos los conocimientos y habilidades de los asistentes antes y después de las actividades formativas, a través de pruebas teórico-prácticas con el fin de comprobar si los participantes han adquirido los conocimientos o desarrollado las habilidades deseadas.

Para evaluar la formación a nivel de comportamiento, tenemos que dejar pasar un tiempo desde que finaliza la acción formativa para valorar, a través de la observación directa y entrevistas a todos los participantes, si ha habido algún cambio de comportamiento en su trabajo. Además, deberemos repetir esta acción a los seis meses para comprobar si el cambio se mantiene en el tiempo.

Para evaluar la formación a nivel de resultados, el más difícil de medir, proponemos llevar a cabo una encuesta de impacto de la formación al gerente a los 6 meses de finalizada las acciones formativas.

5. CONCLUSIONES

El mundo en el que interactuamos ha cambiado y cada vez estamos más informatizados. Las nuevas tecnologías, redes sociales, etc. están a la orden del día y de nada sirve no adaptarse. Los

cambios a los que se van enfrentando las organizaciones son oportunidades de crecer y mejorar como empresa. Utilizar estos cambios para mejorar les aporta una ventaja competitiva enorme. Si decidimos incluir la formación dentro de los objetivos estratégicos de nuestra empresa, cubriremos, a largo plazo, las necesidades formativas de nuestros empleados y, por tanto, lograremos que sean más eficientes y competitivos en sus puestos de trabajo. La formación se convertirá, de este modo, en la herramienta para lograr unos trabajadores más preparados para enfrentarse a los cambios que vayan viniendo. Además, estos trabajadores, al ver que su empresa invierte en ellos, se sentirán parte de la organización, asimilarán mejor sus valores y estarán más motivados para poder ser más competitivos con la competencia.

Con este trabajo he aprendido la importancia que tiene realizar un correcto plan de formación. Realizar este Trabajo Fin de Máster no me ha resultado nada fácil y he visto la complejidad de la Formación.

6. BIBLIOGRAFIA

Álvarez C., Ramiro (1969). Revista Colombiana de Psicología, Vol.14, nº 1

Ciruela Lorenzo, A.M. *La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral.* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 64, 2009, pp. 85-104 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional

De La Calle Durán, M.C. y Ortiz-de-Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos.* Pearson Educación

Escamilla, M. Al, Küster, I.y Vila, N. (2013). *La formación en el ámbito de la empresa en general y de las ventas en particular.* 3 ciencias.

Gonzalez Moreno, M. E. (2014) *El plan de formación en la empresa.* TFG Universidad de Valladolid.

Gonzalez Soto, A y González, J.M..(2000). *Formación y empresa. Las organizaciones como marco de la formación.* Educación XXI Vol. 3. (pp. 163-217).

Lattman, Ch. y García Echevarría, S. (1992) "Management de los Recursos Humanos en la Empresa". Díaz de Santos.

Pupo Guisado, B., Cruz Garrido, Y. Y Robert García, M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, vol.8 no.2, <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544>

Quevedo Ragel, M. (2015). *Propuesta de plan estratégico de Recursos Humanos*. TFM Universidad de Cádiz.

Roca Valverde, F.J. (2012). *Formación Empresarial*. TFM Universidad politécnica de Cartagena.

