



---

LA IMPORTANCIA DE LA  
FORMACIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS  
EN LAS  
ORGANIZACIONES

---



GEMMA TOLSADA GARCÍA

## **Resumen**

El área de los recursos humanos se encuentra poco a poco cogiendo mayor relevancia en las organizaciones por ser un área estratégica y determinante dentro de ésta. Poco a poco se va implantando en cada vez más organizaciones pese a la negativa general sobre la concepción de ésta, sobre todo por parte de las pequeñas y medianas empresas (Puchol, 1993). Funciones desconocidas como la formación o el desarrollo de los empleados por parte del departamento de recursos humanos es difícil determinar si es un gasto o una inversión, ya que los resultados pueden apreciarse de manera subjetiva y en un medio/largo periodo de tiempo. Pero lo que sí se puede afirmar son los resultados negativos que provoca no desarrollar estas acciones en el empleado, como por ejemplo desmotivación o absentismo, teniendo consecuencias a nivel del individuo en la empresa, la propia empresa y a nivel social (Gelinier, 1983). Es por lo que en el presente estudio se pretende destacar la importancia de la formación en la gestión de los recursos humanos.

## **Palabras clave**

Formación, plan de formación, recursos humanos, organizaciones

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar: .....</b>	<b>3</b>
<b>Revisión teórica: .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos: .....</b>	<b>13</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>13</b>
<b>Método.....</b>	<b>13</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>13</b>
<b>Calendario – temporalización .....</b>	<b>16</b>
<b>“GETOGA” .....</b>	<b>16</b>
<b>Plan de la acción formativa .....</b>	<b>17</b>
<b>Presupuesto.....</b>	<b>18</b>
<b>Resultados esperados .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones finales .....</b>	<b>19</b>
<b>Valoración de las competencias adquiridas durante el máster .....</b>	<b>19</b>
<b>Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....</b>	<b>21</b>
<b>Referencias y bibliografía.....</b>	<b>22</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>25</b>
<b>Organigrama de la empresa “INS” .....</b>	<b>26</b>

## Introducción

### Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar:

El contexto en el que nos encontramos es la empresa valenciana INS, se dedica a la construcción y cuenta con una antigüedad de más de sesenta años. Comenzó como una única empresa y en la actualidad forma parte de un grupo de empresas.

Es una organización de ámbito estatal con sede en diferentes provincias por las cuales se distribuyen las diferentes obras; Illescas, Zaragoza, Madrid, Onda, Alaquàs, y por supuesto Valencia donde tiene su sede central, formando en total una plantilla de más de cien trabajadores. (Ver Anexo “Organigrama”)

También se encuentra a nivel internacional con sedes en Rumanía, Colombia y Alemania.

Es la empresa con mayor envergadura de las tres que constituyen el grupo liderado por “EVF”, se dedica a la construcción de Obra Civil, Industrial y la Edificación tanto en el sector privado como público, destacando proyectos ya realizados en por ejemplo, la universidad de Granada o naves industriales de más de noventa mil metros para la compañía de motores Ford en la provincia de Valencia y otros muchos en proyección como por ejemplo almacenes gigantes para Amazon en la provincia de Zaragoza y Castellón.

Actualmente la empresa ha realizado proyectos con clientes internacionales y es por lo que han decidido implantar una nueva metodología de trabajo la cual ha llevado a una remodelación de los puestos de trabajo debido a la utilización de nueva maquinaria en sus obras.

### “INS”



Los cambios que se implantaron en la empresa fueron desde el departamento de Producción:

- Incorporación de la Retroexcavadora. Manejada por “Maquinistas” (Dos).
- Incorporación de Grúas. Manejadas por “Maquinistas” (Tres).
- Cambio de la pavimentadora a una compactadora más moderna y que permite una optimización del trabajo y nuevas funciones. También manejada por tres maquinistas.

El tema a tratar en este estudio es principalmente la formación de los recursos humanos en la empresa. Como explica Gelinier (1983) en su artículo, se ha demostrado las numerosas ventajas y beneficios de implantar planes de formación en las organizaciones, tanto a nivel personal del trabajador como a nivel organizacional. Es por lo que, a través de este estudio se desarrollará una propuesta de intervención para implantar el plan de formación.

### **Revisión teórica:**

(Puchol, 1993) Las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos siempre han existido; extinción de contratos, nuevas incorporaciones, idear sistemas de retribución equitativos... Pero no se le han dado la suficiente importancia ya que las consecuencias de un error en este sector eran escasas, por lo que siempre ha sido desarrollada por otras personas que pertenecían a la empresa. Esto cambió cuando estas funciones se comenzaron a llevar más frecuentemente a cabo, requerían de mayor especialización sobre esta área y las consecuencias tenían un importante impacto económico y social en la empresa, es por lo que a partir de los años ochenta que comienza la vida de este departamento.

Además de éstas, también tuvieron relevancia otras causas como:

- El incremento del volumen de las empresas y como consecuencia su complejidad.
- La introducción de la normativización laboral.
- La aparición de la acción sindical mediante huelgas y otros medios de presión, se hizo necesario profesionales en la empresa para negociar convenio laborales o conflictos tanto individuales como colectivos en la empresa.
- La humanización en el trabajo, el papel del profesional del departamento de recursos humanos y entender cómo mejorar el comportamiento del empleado mediante los recursos y equipos que pongamos a su disposición.
- La implementación de la tecnología en la producción, hace innecesaria una mano de obra que antes sí se requería para procesos de producción más básicos, pero por otra parte se requiere un nuevo perfil de mayor especialización en el uso de esta nueva maquinaria.
- La compensación, requiere un cuidadoso análisis previo de distintos factores como por ejemplo salario de la competencia que es llevado a cabo por el departamento de recursos humanos.

Basándonos en el libro de Puchol (1993), “Dirección y gestión de recursos humanos”, las funciones que desempeña hoy en día el departamento recursos humanos son las siguientes:

- ✓ Función de empleo, con el objetivo de poder proporcionar a la empresa en todo momento el personal necesario para poder desarrollar con éxito el objeto de esta.

Mediante, por ejemplo, planificación de plantillas, descripción de puestos de trabajo, acogida e inserción de nuevos empleados...

- ✓ Función de administración de personal, es la parte más administrativa y burocrática relacionada con el personal de la organización. Por ejemplo, firma y registro de contratos, nóminas, gestión de horas extra, vacaciones...
- ✓ Función de compensación, como se ha nombrado anteriormente es una de las causas por las que apareció el departamento de recursos humanos y es que tiene una gran relevancia para conseguir un establecimiento equitativo de salarios, mediante por ejemplo estudios salariales, elaboración de incentivos o primas, sistemas de medición individuales o grupales...
- ✓ Función de dirección y desarrollo de recursos humanos, es una de las funciones más complejas dentro del departamento, ayuda a los empleados a desarrollarse profesionalmente en la organización para estimular un mayor y mejor desempeño en el trabajo.
- ✓ Función de relaciones laborales, tanto gestión del conflicto individual (empleado descontento con el salario o cualquier otro motivo), como conflicto grupal, que puede ser parcial afectando sólo a una parte de los trabajadores o total, afectando a todos. Por ejemplo, establecimiento de convenios colectivos, paros...
- ✓ Función de comunicación interna, para intentar mejorar las relaciones de trabajo, cohesión interna y rendimiento.

Barnard & Simon (1956) proponen el “Modelo Inducciones-contribuciones”, donde resaltan una función de los Recursos Humanos antes no comentada, que es la de mantener la motivación y el compromiso de los empleados a través de herramientas como pueden ser los incentivos y/o contribuciones, y/o mediante diferentes mecanismos educativos por parte de la organización.

En este modelo defienden la idea de que los individuos están dispuestos a involucrarse siempre y cuando sus tareas en la compañía también contribuyan a sus propios objetivos personales, como puede ser mediante incentivos, que son pagos que la organización hace a sus empleados, es un valor de utilidad objetivo y varía en cada individuo, por ejemplo; salario a un empleado o servicios a un cliente. El otro concepto que se trata en el Modelo es; Las contribuciones, que se pueden definir como pagos que

realiza el participante a la organización, por ejemplo, el trabajo que realiza el empleado para la organización u honorarios de un cliente.

Por lo que, Barnard & Simon, concluyen como idea principal que cualquier empleado únicamente mantendrá su colaboración en la empresa mientras que los incentivos, es decir, las recompensas que le son otorgadas, sean de igual valor o superior que las contribuciones que le son exigidas. (Herbert, 1956).

Un equilibrio entre incentivos y contribuciones es lo que da lugar al éxito de la organización. Así también estará compensado y se cumplirá con satisfacción el ignorado y olvidado por parte de las empresas, contrato psicológico, que es un entendimiento sobreentendido entre individuo y organización, cumpliendo las expectativas de manera recíproca. (Schein, 1992)

Además de los incentivos al empleado, hay diferentes tipos de educación enfocadas en términos organizacionales que se basan en el trabajador para promocionarlos indirectamente:

- Formación profesional: No es necesariamente una educación institucionalizada, tiene como objetivo preparar y formar al individuo para el ejercicio de una profesión.
- Entrenamiento o Formación: Adapta al individuo al ejercicio de una determinada función o la ejecución de una tarea específica en determinada empresa. Se basa en metas más acotadas e inmediatas, con el fin de dotar al trabajador de las nociones y habilidades esenciales para el ejercicio de un cargo actual.
- Perfeccionamiento o Desarrollo profesional: Tiene como objetivo amplificar y perfeccionar al individuo para su crecimiento personal en la organización o incitar su eficiencia y productividad en el cargo. Se trata de objetivos más a largo plazo.

En este estudio en concreto vamos a ver más en detenimiento el aspecto relacionado con la formación profesional de los individuos dentro de la empresa, aspecto fundamental para mantener la motivación e implicación del empleado en la organización. (Meneghel, 2022)



## La formación

De forma general se puede describir la formación como una actividad a corto plazo que ayuda a que los empleados realicen mejor su trabajo. (Meneghel, 2022)

Por lo general cuando en la empresa se incorpora un nuevo empleado, este en las empresas no existe ni un breve Onboarding para el nuevo empleado, sino que este aprende de los compañeros mediante la observación y el ensayo-error, sin que el empresario sepa que este es el sistema de formación más caro e ineficiente. (Gelinier, 1983).

En nuestro país, a nivel general no se suele invertir en la formación de los recursos humanos de las empresas, a no ser que hablemos de empresas multinacionales y grandes empresas nacionales que sí que lo hacen. Esto es debido a que la empresa muestra desconfianza hacia el empleado por que se marche de esta una vez invertido en él los costes que la formación supone y es por lo que dejan a merced del propio empleado su formación e incorporación en la empresa, además de por parte de los empresarios tener la creencia de que la formación es un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos. (Gelinier, 1983).

Los motivos de estas opiniones tan contrarias (grandes empresas que sí forman a sus empleados y empresas más familiares que se muestra reticentes a ello), puede deberse a al desconocimiento sobre lo que es un gasto y lo que puede constituir una inversión. Ambas son costes, pero el gasto una vez realizado no produce ningún beneficio a la organización, mientras que la inversión es uno de los motores para proporcionar mayores beneficios en el futuro organizacional. (Puchol, 1993)

Como explica en su artículo Gelinier (1983) “La formation, outil de direction pour le progres”, es complejo afirmar si la formación en empleados es un gasto o una inversión, ya que los gastos de esta tarea son diversos (honorarios de los formadores, material, alquiler de locales, horas de trabajo perdidas...) por lo que debido a la dificultad de demostrar los beneficios que la formación aporta, con costes demostrables, aflora la confusión de que la formación sea un gasto o una inversión. Pero lo que sí que se puede afirmar es que cuando no existe la formación de los empleados hay costes económicos repercutidos por; baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, desperdicio de materia prima, averías en instalaciones y materiales... Además de los costes sociales: ausencia en el trabajo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas...

Por lo que, como afirma el autor Gelinier (1983), “la formación debe considerarse como una doble inversión rentable: “Además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo”.

Apelando a párrafos anteriores, si el empleado no puede encontrar un equilibrio entre sus metas personales, mediante el desarrollo en su empresa, y las metas de la organización, dejará de sentirse motivado e implicado con esta y aparecerán los “gastos” anteriormente mencionados. (Puchol, 1993)

Para evitar esta desmotivación es primordial la comunicación entre altos cargos y trabajadores, ya que es fundamental para asimilar los objetivos y metas por parte de los altos mandos y las opciones de lograr los objetivos deseados de los trabajadores (Dadic et al., 2018). Este tipo de comunicación horizontal tiene como objetivo acabar con los departamentos vacíos y estancos, para que todos los miembros de la empresa trabajen para un objetivo común y consigan un sentimiento de satisfacción común (Lago y Wilson, 1994).

Impulsar la colaboración de los empleados en la compañía, y la propagación y obtención de acciones de agradecimiento a nivel organizacional, son tareas necesarias con el objetivo de defender el sentimiento de pertenencia a la organización apoyándose en la integración de los trabajadores en la misma (Palma-Carrillo, 2000).

La gestión empresarial de recursos humanos se concibe, como la capacidad de influir en los empleados con la finalidad de que ayude a los objetivos de los trabajadores y de la empresa sin distinción, unidos. Es por ello que se necesita la ideación y mantenimiento de un contexto apropiado para que los trabajadores desempeñen su tarea en conjunto a la organización con el afán del logro de metas comunes (López-Mas, 2005).

En las últimas décadas el rol del responsable del departamento de Recursos Humanos ha ido evolucionando desde ser un capacitador de personas a un facilitador del aprendizaje en la organización. También ha evolucionado el papel del empleado, donde antes su función era desarrollar una tarea en concreto, y actualmente desde las empresas se busca una persona resolutiva, polivalente y dinámica que sepa adaptarse a las nuevas situaciones de la organización en este mundo cambiante. (Kenjo, s.f.)

Esto nos lleva a confirmar la importancia de la formación en la empresa, siendo algo imprescindible en la cultura organizativa de esta, debido al constante cambio y evolución de los mercados. (Meneghel, 2022)

También hay que destacar que la formación de los empleados está muy relacionada a la motivación de estos como se ha desarrollado anteriormente. Ofrecer incentivos a través de la formación con objetivos de crecimiento en la empresa (es decir, su plan de carrera) puede ser muy beneficioso para esta. Se ha demostrado que las empresas que invierten en sus trabajadores, están mejor valoradas por estos además de por profesionales fuera de la compañía. (Kenjo, s.f.)

La formación, el plan de carrera y de promoción interna en la empresa ayuda al empleado a saber cuál es su camino en la organización y qué debe hacer en cada momento para alcanzar sus objetivos.

Es por lo que formación y desarrollo son dos conceptos muy ligados, ya que desde la formación también se desarrolla a la persona. (Meneghel, 2022)

En la formación de los empleados el objetivo es mejorar o adquirir las habilidades o conocimientos que este necesita para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para poder optar a otros de mayor categoría. Por lo que la formación potencia el aprendizaje y el desarrollo.

La formación surge a partir de cubrir una necesidad, que puede ser de distintos tipos: Formativa, de desarrollo de habilidades, adaptación al puesto de trabajo... Y tiene numerosas ventajas (Meneghel, 2022):

Beneficios que perciben los empleados:

- Aumento de la satisfacción y la motivación. Se sienten apoyados por la empresa en la que trabajan, ésta confía en ellos y les demuestra que les valora.
- Permite elaborar un análisis individual de cada trabajador, ya que previamente a la formación se debe realizar una evaluación de necesidades de cada uno de ellos, esto ayuda a que se conozcan mejor y puedan observar sus puntos fuertes y débiles.
- Ofrece a toda la plantilla la oportunidad de aprender
- Prepara a los empleados para ocupar nuevos compromisos, en relación con lo explicado en párrafos anteriores, la formación ayuda a los empleados a

evolucionar obteniendo las habilidades necesarias y poder optar a puestos más altos en la organización.

Ventajas para la empresa:

- Mejora el desempeño de los trabajadores, ya que ha recibido la formación necesaria y personalizada según sus necesidades, por lo que podrá realizar mejor sus tareas y como consecuente un mejor rendimiento.
- Eleva la productividad, se desarrolla una mayor eficiencia en las tareas, lo que se traduce en el éxito del proyecto, y esto en un aumento de los beneficios.
- Aumento de la innovación en los procesos debido a la formación
- Disminución de la rotación de los trabajadores, ya que estos se sienten valorados lo que eleva su compromiso y reduce que puedan buscar otras ofertas de trabajo externas.
- Mejora la imagen de la compañía, siendo más atractiva para los futuros trabajadores y será más sencillo atraer el talento, es decir, se pondrá en práctica el Inbound Recruitment.

A través de la formación nos aseguraremos que la persona es apta para desarrollar ese puesto, también nos ayudará a lograr los objetivos impuestos en la empresa por lo que obtendremos mejores beneficios, además de reforzar la atracción de la marca y la retención del talento en nuestra empresa promoviendo la cultura de evolución en la organización.

Proceso de formación (Meneghel, 2022)

Lo primero a realizar para decidir si crear o no un plan de formación es conocer las necesidades de los empleados, se debe que tener en cuenta que cuanto más profunda sea la detección de necesidades, es decir, si se quiere enfocar en toda la organización para saber cuál es la visión global de esta acerca de los valores que representa o si por el contrario prefiere centrarse en un departamento en concreto, más transparente será el diagnóstico para conocer mejor a la organización.

Hay diferentes formas de realizar el diagnóstico, pero las más predominantes son: Mediante una evaluación del desempeño, la cual nos proporcionará la información necesaria e individualizada de los empleados, o a través de una encuesta o entrevista a los

responsables del departamento para determinar las necesidades del equipo, en este último caso es el responsable del departamento quien traslada las necesidades concretas de este.

Una vez se ha realizado la detección de necesidades, es decir el diagnóstico, se realizará un ajuste entre estas necesidades y los objetivos iniciales que planteábamos para poder definir los objetivos concretos de aprendizaje.

No hay que olvidar involucrar a los trabajadores motivándolos y contándoles el proceso que se está llevando a cabo, explicando los beneficios que va a tener para ellos a nivel individual y también a nivel organizacional, transmitiéndoles la idea de la gran oportunidad que es la formación.

El siguiente paso es el más complejo, costoso y extenso. Una vez determinados los objetivos concretos de aprendizaje de los trabajadores, hay que diseñar la estrategia de formación e implantarla, esto puede ser, por ejemplo, formando pequeños grupos según las necesidades reflejadas. Es necesario definir las siguientes variables para poder realizar la estrategia de formación:

- Población objetivo y temas a tratar, según el resultado de las necesidades, podremos establecer pequeños grupos con necesidades comunes.
- Tiempo necesario, la planificación del tiempo es muy relevante en este tipo de procesos, pero también debe de ser realista para poder conseguir los objetivos marcados.
- Estrategias didácticas, depende de si se busca un enfoque más activo, mediante por ejemplo la estrategia expositiva o un enfoque que fomente el descubrimiento de conceptos y relaciones, mediante la estrategia experiencial.
- Metodología didáctica, se refiere a los recursos que podremos utilizar para realizar la formación; Clase, ejercicios y estudios de caso o simulaciones.

Además de tener en cuenta el poder crear experiencias formativas atractivas con la ayuda de nuevos métodos de aprendizaje para conseguir que los trabajadores se impliquen más en el proceso.

Por último, es necesario realizar una evaluación para saber si la implantación ha sido o no efectiva, comparar los resultados obtenidos tras la formación con los objetivos iniciales con el fin de poder añadir mejoras en el plan de formación para su optimización. (Meneghel, 2022).

## **Objetivos:**

### Objetivo general:

- Desarrollar un plan de formación para los empleados de una empresa del sector de la construcción.

### Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de necesidades específico para el departamento de producción en el que existe una problemática debido a la disminución del rendimiento.
- Fomentar la motivación de los trabajadores a través de la formación.
- Establecer una relación entre motivación y formación del empleado.

## **Metodología**

### Método

“GETOGA” es una empresa con diez años de experiencia dedicada a la consultoría de los recursos humanos y con un área dedicada a la formación y el desarrollo de carrera en empresas. Está ubicada en Valencia, aunque también realiza trabajos en otras provincias y comunidades que así se lo requieran.

“INS”, se pone en contacto con nuestra empresa “GETOGA”, para transmitirnos su idea de realizar un plan de formación para sus trabajadores, ya que han detectado cierta desmotivación en ellos y una disminución del rendimiento de sus empleados que se traduce en una disminución de beneficios tras la implantación de la nueva metodología de trabajo.

### Procedimiento

Tras la solicitud por parte de “INS”, sus responsables le explican a la empresa la forma que tienen de trabajar, les explican el proceso y las etapas para elaborar un plan de formación (descritas anteriormente en la revisión teórica).

En primer lugar, establecemos un día para acudir a la empresa y poder conocerla físicamente. Además, tenemos una breve reunión informativa con los empleados para explicarles qué trabajo vamos a realizar y de qué fases va a constar, presencialmente con los que allí se encuentren y a través de la plataforma Teams con los que se encuentran en otras localidades. Es importante involucrar a todos los empleados en el proceso, explicarles qué objetivos tiene nuestra intervención y sobre todo los beneficios para la empresa y para ellos individualmente, motivarlos es fundamental para el éxito del plan de formación.

#### 1. Identificar las necesidades

Lo primero es realizar un diagnóstico de las necesidades de los empleados, para ello, se les proporciona la “Encuesta de Percepción “INS”” (*Ver en Anexos*) a los trabajadores del Departamento de Producción que es donde se han producido quejas internas por parte de los maquinistas y los encargados, que también han detectado que existía una problemática. Esta encuesta nos permitirá detectar la dificultad existente y nos permitirá conocer cuáles son los puntos débiles donde ahondar.

Una vez realizado el diagnóstico, haremos un ajuste entre los objetivos que nos propuso la empresa al contactar con nosotros y las necesidades que hemos detectado, para así definir los objetivos de aprendizaje.

Tras la Encuesta, hemos obtenido los siguientes resultados:

La empresa inicialmente contactó con nosotros porque han detectado una baja motivación en los empleados además de una disminución en el rendimiento. Tras analizar los resultados de la Encuesta de Percepción Laboral pasada al Departamento de Producción el cual está constituido por:

- Maquinistas (6). Son los responsables directos de la utilización de la nueva maquinaria, y el ápice de donde surgen los problemas. Si hay un retraso en su trabajo perjudica a los siguientes;
- Oficiales (6)
- Topógrafos (3)
- Jefes de Grupo (3), Obra (6) y Producción (6)

Se ha identificado un problema en la comprensión de la nueva metodología de trabajo implantada, caracterizada por la no comprensión total de los procedimientos a

realizar con la nueva maquinaria, afectando especialmente los implicados en la utilización de esta, además de así expresarlo en la Encuesta proporcionada.

## 2. Diseño del Plan de Formación

A partir de los resultados obtenidos, se definen las siguientes variables:

- Población objetivo: Los más afectados por la incorporación de maquinaria han sido los “Maquinistas” de la empresa.
  - Retroexcavadora: Dos Maquinistas
  - Grúas: Dos Maquinistas
  - Compactadora: Dos Maquinistas

A nivel general de departamento se realizará un curso de Gestión de problemas.

- Temas a tratar:
  - Introducción teórica sobre la maquinaria nueva separándolo por grupos de utilización (Retroexcavadora, grúas y compactadora)
  - Práctica
  - Gestión y resolución de problemas
- Planificación; Se concreta más adelante en el timing o calendario.
- Estrategia didáctica; Se utilizará la estrategia experiencial, la cual fomenta la participación del sujeto a través de la experiencia para asegurarnos de que se han asentado los conocimientos.
- Metodología didáctica; La implantación del plan formativo se realizará mediante clases y simulaciones.

## 3. Implantación

En primer lugar, se imparte una pequeña clase teórica donde se utiliza la secuencia deductiva para contextualizar la problemática sobre la utilización de la nueva maquinaria, que se basa en la explicación general de esta, partiendo de lo más amplio a lo más específico para poder guiar a los usuarios en la explicación. Esta tiene lugar en la sala de juntas de la empresa. Al tratarse de Maquinistas específicos para cada tipo de maquinaria,



se cuenta con tres expertos en la materia de cada una de estas máquinas y se realizan las clases de manera simultánea en distintas salas.

El curso sobre “Gestión y Resolución de problemas”, tiene como objetivo fomentar la comunicación entre trabajadores para detectar las incidencias en menor tiempo y poder solucionarlas también con mayor previsión. Este curso sí se dará al Departamento de Producción al completo; Encargados, Oficiales, Maquinistas, Jefes de Grupo / Obra / Producción, Topógrafos y Oficina Técnica y Planificación.

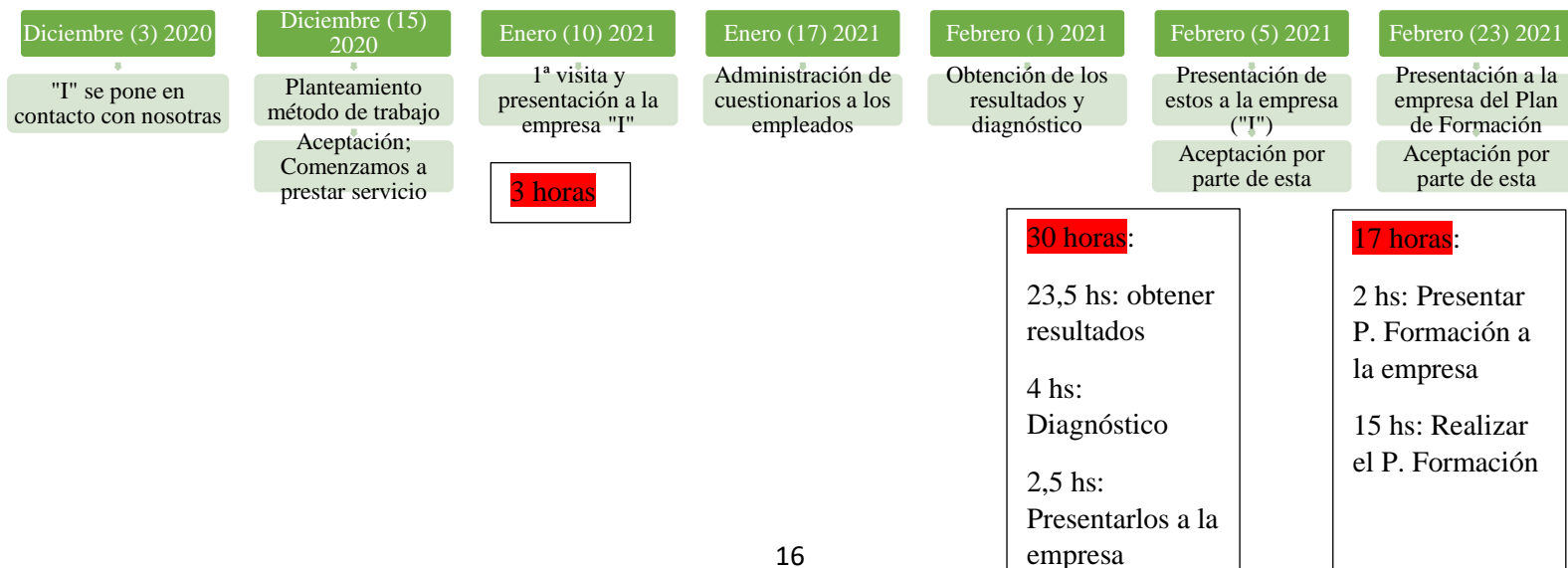
Una vez abordado el tema teórico, ya que los empleados son especialistas en esta materia, se realizarán simulaciones de entrenamiento donde los propios usuarios plantearán sus dudas concretas. Esta metodología es muy eficaz y fácil de seguir, se realizará en la propia obra en la que trabajan de Valencia para poder explicar con ejemplos y resolver las dudas concretas mediante la práctica.

#### 4. Evaluación

Se utilizará la metodología “Post-test”; se volverá a administrar al usuario el mismo cuestionario inicial para comprobar si se han resuelto las dudas que figuraban en este.

### Calendario – temporalización

## “GETOGA”



### Plan de la acción formativa

	LUNES 1	LUNES 8	LUNES 15	LUNES 22
08:00				
09:00	Inicio Curso teoría Expertos	Puesta en práctica de lo aprendido	Resolución dudas concretas	Curso Gestión y Resolución de problemas
10:00 – 10:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
11:00				
12:00				
13:00				
13:30				
14:00				
15:00				
TOTAL	4 hs	4'30 hs	5 hs	4 hs

El curso de formación se realizará un día a la semana durante las cuatro semanas del mes de marzo en horario laboral de mañanas para no colapsar en exceso la jornada laboral, pero dando prioridad a la formación de los empleados para subsanar la problemática existente en la mayor brevedad posible.

Al inicio del mes de abril, se le volverá a administrar el Post-test a los empleados del departamento para llevar a cabo la evaluación y comprobar si ha habido una adquisición de conocimientos y resolución de la problemática inicial.



## Conclusiones finales

En el presente trabajo, la importante empresa de construcción valenciana “INS” se pone en contacto con nuestra “GETOGA”, especializada en la consultoría de recursos humanos para plantearles su preocupación por la disminución en el desempeño de sus trabajadores y la baja motivación tras implantar una nueva metodología de trabajo debido al crecimiento exponencial que habían experimentado en los últimos años.

Resultando contradictorio que, se implanta esta nueva metodología como una señal positiva debido al crecimiento antes nombrado y se consigue el efecto totalmente contrario. Es por lo que, tras una detección de necesidades, logramos identificar problemática y ponemos en marcha un plan de acción que consta de tres sesiones de formación específica para los maquinistas y otra más para todo el departamento de producción con el fin de aprender a gestionar futuros conflictos internos de forma más óptima.

Los resultados demuestran la eficacia de la intervención y dan paso a abrir una nueva línea de investigación para seguir indagando en cómo el crecimiento de la implantación de una nueva metodología en un mismo entorno puede disminuir la producción y la motivación de los mismos empleados, o qué factores son inamovibles en concreto para la metodología y procesos que se utilizan en empresas de construcción.

### Valoración de las competencias adquiridas durante el máster

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

Competencia	Valoración previa	Valoración posterior	Reflexión personal
CE1- Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	1	3	En la carrera de Psicología pude conocer algunas teorías sobre el estrés, pero en el Máster he podido profundizar mucho más en ellas y también en las relacionadas con el burnout.
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las	1	3	He podido perfeccionar la búsqueda de información gracias a los distintos trabajos propuestos en

Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos			el Máster y también como colofón final con la realización del TFM.
CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	1	3	En concreto con mi TFM he podido ampliar información sobre este aspecto de procesos de desarrollo en Recursos Humanos.
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	1	3	Esta temática pudimos verla en varias asignaturas del Máster por lo que nos permitió adquirir dicha competencia.
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	1	3	El Máster nos ha permitido identificar estos dos factores dentro de la organización y su importancia tanto en los empleados como en la empresa para un correcto funcionamiento.
CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	1	3	Esta competencia la hemos adquirido íntegramente en la realización del Máster durante la realización de todas las asignaturas, donde cada una en su temática nos enseñaba las teorías concretas.
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	1	3	Esta competencia he podido conocerla especialmente en la asignatura de “Intervención Psicosocial en el Trabajo” donde hemos podido abordar las Intervenciones Psicológicas Positivas, que son especialmente para promocionar esta salud y bienestar en la empresa,

			incrementando o manteniendo los niveles de bienestar.
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	1	2	Uno de los grandes aportes del Máster en esta competencia ha sido el descubrimiento del Modelo HERO, para poder entender el equilibrio entre la organización y el individuo.
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	1	3	Mi trabajo actual me permite poder juzgar los conocimientos adquiridos en el Máster y relacionar mis tareas diarias con estos.

### **Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM**

Tras haber cursado el presente Máster puedo afirmar que he adquirido más conocimientos de los que esperaba principalmente. La mayoría de los profesores han trabajado para que sus sesiones sean amenas y participativas y han estado involucrados en el aprendizaje del alumnado en mayor medida, destacando figuras como los coordinadores de las asignaturas y/o Máster los cuales han estado especialmente implicados.

En el caso de mi TFM, la profesora Isabella Meneghel nos impartió una excelente sesión a cerca de la Formación y el Desarrollo de carrera, lo cual motivó mi interés por esta temática. Actualmente me encuentro de becaria en una consultoría de recursos humanos de Valencia, donde he podido experimentar de primera mano la formación en la empresa, a través de cursos al inicio de mi estancia en la empresa y también de cursos de perfeccionamiento ahora que me encuentro más tiempo en esta. Por lo que estoy comprobando de primera mano la importancia y beneficiosa que resulta la Formación en la organización, tanto al comienzo de la andadura en la empresa como de forma continua mientras te encuentras en ella.

## Referencias y bibliografía

- Álvarez-López, J., Apoyo de la Contabilidad de Dirección Estratégica a la Fidelización de la Clientela a través de la Motivación de los RH y de la Gestión de la Calidad Total, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, ISSN: 1135-2051, 2, 105-126 (1995).
- Arévalo-Tomé, R, Caballero-Fernández, G. y Quintás-Corredoira, M., La Importancia de la Motivación en la Gestión de los RH, *Revista Alta Dirección*, ISSN: 0002-6549, 44(263), 9 (2009).
- Bernal-Torres, C.A. y Blanco-Valbuena, C.E., Innovación por Diseño y su Relación con las Variables del Entorno en una Muestra de Empresas en Bogotá-Colombia, doi: 10.4067/S0718-07642017000400017, *Información Tecnológica*, 28(4), 145-156 (2017)
- Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto
- Burack, E. H. (1990): *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1992): *Administración de recursos humanos*. México: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, Ciudad de México, México (2011).
- Chirs Argyris, *Personalidade e Organizaçao: O Conflito entre o Indivíduo e o Sistema* (Rio, Renes, 1968).
- Gelinier, O. La formation, outil de direction pour le progres, en *Personnel*, marzo-abril, 1983, págs. 22-24.
- Herbert A. Simon, *O Comportamento Administrativo* Rio, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações (1956).
- Kotter, J.R. y Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, Free press, New York, United States (1992).
- Lahera-Sánchez, A., La Participación de los Trabajadores en la Calidad Total: Nuevos Dispositivos Disciplinarios de Organización del Trabajo, doi: 10.2307/40184585, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106, 63-102 (2004).

- Lee, H.W., Performance-Based Human Resources Management and Federal Employee's Motivation: Moderating Roles of Goal Clarifying Intervention, Appraisal Fairness, and Feedback Satisfaction, doi: 10.1177/0734371X17721300, *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 323-348 (2019).
- López-Mas, J., Motivación Laboral y Gestión de RH en la Teoría de Frederik Herzberg, *Revista de Investigación UNMSN*, ISSN: 1810-8490, 8(15), 25-36 (2005)
- Martini, E, Schadeck, M., Wollenhaupt, L. y Domingues, A., La Motivación de los Sujetos en la Nueva Gestión de RH, *UNR Journal*, ISSN-e: 1852-0707, 2(14), 2160-2237 (2015).
- Palma-Carrillo, S., Motivación y Clima Laboral, doi: 10.15381/rinvp.v3i1.4909, *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21 (2000).
- Puchol, L. (1993): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Esic
- Robbins, S.P., *Comportamiento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, Brasil (2010).
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220
- Rodríguez-Sánchez, J.L., Mora-Valentín, E.M. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions, doi: 10.3990/admsci8030045, *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15 (2018).
- Salazar-Estrada, J.G, Guerrero-Pupo, J.C., Machado-Rodríguez, Y.B. y Cañedo-Andalia, R., Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral, *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, ISSN: 2307-2113, 20(4), 67-75 (2009).
- Zubillaga, I. C. N. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 111-137.
- Kenjo. (s.f). *Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH*. <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>



- Meneghel, I. (2022,11 02). *Formación y desarrollo de carrera* [Diapositivas de PowerPoint]. Departamento de Psicología, Universitat Jaume I. <https://aulavirtual.uji.es/course/view.php?id=70841>

## Anexos

### Cuestionarios

#### *Encuesta de Percepción Laboral*

**INS**

Departamento \_\_\_\_\_ *Producción* \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

¿Qué responsabilidades o funciones disfrutas más y cuáles menos?

¿Consideras que conoces la nueva metodología implantada por la empresa?

¿Conoces los procedimientos para realizar tus funciones diarias?

¿Con qué maquinaria tienes más dificultades?

¿En qué procedimientos tienes más dificultades?

¿En qué crees que puede mejorar la empresa para ayudar a lograr la consecución de objetivos?

Nombras tres habilidades que consideres que posees

¿Qué te motiva en tu trabajo diario?

¿Qué puede hacer la empresa para ayudarte a cumplir tus metas?

Objeciones y Sugerencias

# Organigrama de la empresa "INS"

