

# TRABAJO FIN DE GRADO 18/19

Proyecto de Investigación del  
Plan de Formación de la  
Autoridad Portuaria.

Isabel Déniz Morín

Tutor: Jose Luis Castilla Vallejo

# ÍNDICE

1. Resumen .....	Pág 2
2. Introducción .....	Pág 2
3. Metodología .....	Pág 4
4. Marco teórico .....	Pág 5
5. Comparativa con el puerto de Barcelona .....	Pág 9
6. Propuestas de mejora .....	Pág 12
6.1. Vinculada al procedimiento	
6.2. Creación de cursos específicos en materia de desarrollo sostenible	
6.3. Creación de curso orientado a trabajar la resolución de conflictos	
7. Referencias bibliográficas .....	Pág 19
8. ANEXOS .....	Pág 20

## 1. [Resumen](#)

El presente trabajo tiene como objeto hacer un análisis del Plan formativo de la Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife para ver en qué aspectos posee una estructura sólida y cuáles debería modificar para convertirse en un organismo más competente.

Palabras Clave: formación, puertos, competencias, propuestas.

## [Abstract](#)

The objective of this work is to make an analysis of the Plan formative of the Port Authority of Santa Cruz de Tenerife in order to see in which aspects it possesses a solid structure and which it would have to modify in order to become an agency more competent.

Keys Words: formation, ports, competitions, offers.

## 2. [Introducción](#)

La Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife es una de las 28 integrantes del sistema portuario estatal y gestiona bajo su competencia, actualmente, los puertos de Santa Cruz de Tenerife, Santa Cruz de La Palma, Los Cristianos, San Sebastián de La Gomera y La Estaca.

Desarrolla sus funciones de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante<sup>1</sup>. Sus amplias competencias comprenden desde la realización, autorización y control, en su caso, de las operaciones marítimas y terrestres relacionadas con el tráfico portuario y de los servicios portuarios, hasta el fomento de las actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico marítimo o portuario, pasando, entre otras, por la optimización de la gestión económica y la ordenación de la zona de servicio del puerto y de los usos portuarios.

La Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife está formada por una plantilla media de 227 personas, la gran mayoría de ellos con contrato de trabajo fijo (86% de los trabajadores), de los cuales el 22% compuesto por mujeres y el 78% restante por hombres.

---

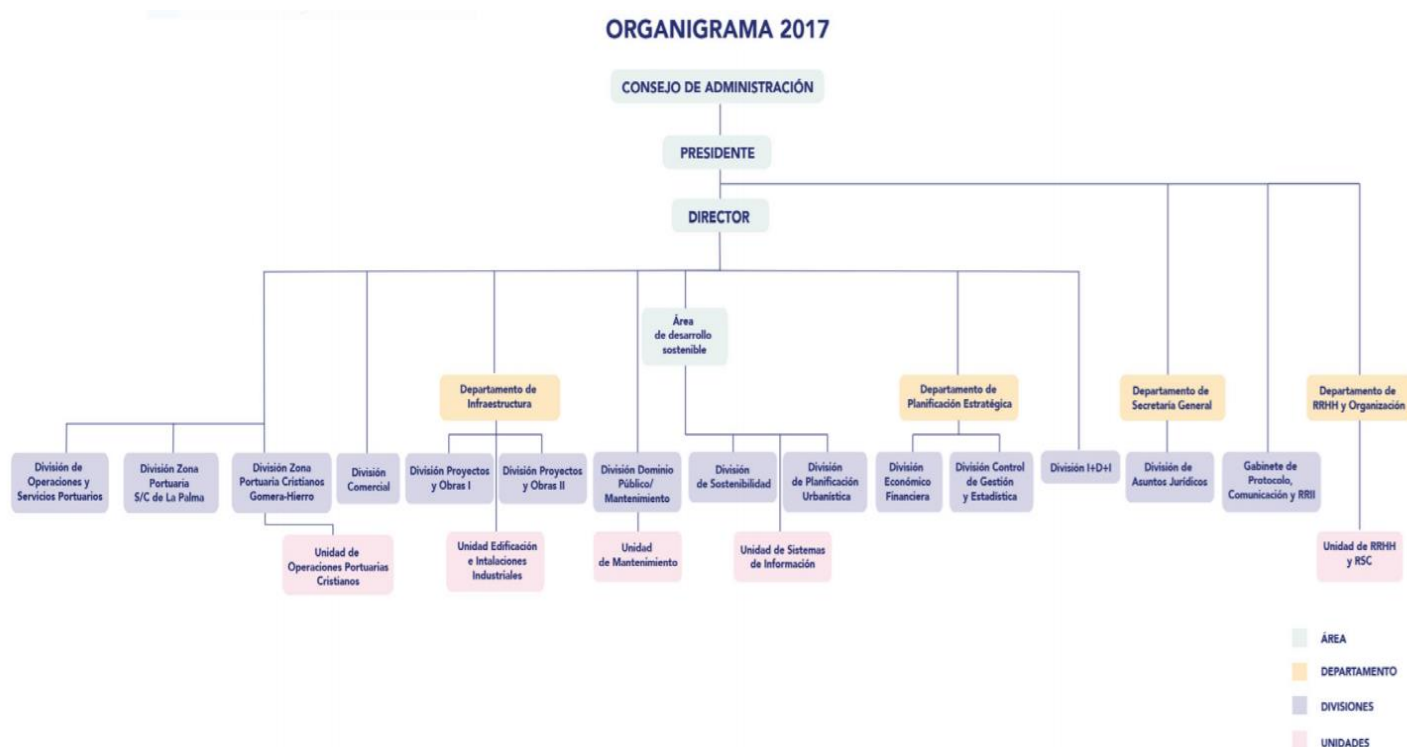
<sup>1</sup> Autoridad Portuaria - Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife.

Cabe destacar que cuentan con un 26% de mujeres en el Consejo de Administración en 2017<sup>2</sup>.

La distribución de la plantilla por áreas de actividad es:

- 49% Oficina dentro de convenio
- 39% Policía Portuaria
- 11% Oficina fuera de convenio
- 1% Mantenimiento

La Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante designa como Órganos de Gobierno de la Autoridad Portuaria al Consejo de Administración y al Presidente. Asimismo, determina que las funciones propias de gestión de la institución recaen sobre el Director.



Para que todos los departamentos funcionen correctamente, es necesario la continua formación en diferentes competencias de los empleados/as. Para ello, la Autoridad Portuaria ha creado un plan de formación. Esta formación permite que los empleados vayan actualizando sus conocimientos y adquieran nuevas habilidades, con el objetivo de mejorar sus competencias y poder realizar sus funciones dentro de la empresa.

Un plan de formación es el conjunto de acciones destinadas a mejorar las cualidades y habilidades de los empleados de una organización con el objetivo de seguir siendo competitiva,

<sup>2</sup> Memoria de Sostenibilidad. (2017). Pág 52 y 53.

incluso mejorar la productividad empresarial, y no quedarse atrás con relación a los competidores y a las exigencias del mercado actual.

Actualmente, el ámbito empresarial y económico está en constante cambio, por ello es fundamental tener una planificación que permita desarrollar acciones de formación continua para tener una plantilla competitiva y estable. Por tanto, es necesario diseñar programas de formación que vayan mejorando las destrezas de los trabajadores poco a poco.

### 3. Metodología

La metodología utilizada ha sido de revisión, análisis y orientación. Se trata de una metodología con una importante base teórica ya que busca detectar y subsanar los posibles déficits de un plan de formación.

Para la recogida de información se han utilizado técnicas cualitativas ya que se ha procedido al análisis de fuentes documentales a través de organismos públicos como el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) con la intención de conocer cómo se debe elaborar de forma correcta un Plan de Formación. Posteriormente se ha utilizado el Plan de la Autoridad Portuaria del 2018, que ha sido facilitado por la propia organización. Asimismo, se ha contado con el Plan del 2019, que ha permitido hacer una comparativa entre ambos, lo que ha facilitado un análisis más pormenorizado.

Además de estas fuentes de información, se han consultado las páginas de La Autoridad Portuaria de Santa Cruz y la de Barcelona con la intención de conocer en qué aspectos destaca una frente a la otra, o viceversa.

Para la recogida y contrastación de información, se ha utilizado la entrevista semiestructurada que se ha realizado al personal de Recursos Humanos de la Autoridad, esta ha durado entorno a unos veinte minutos y fue con la responsable principal de la formación María Esther Salazar, como a empleados de la misma con la finalidad de obtener información de primera mano y conocer la opinión tanto de quien gestiona la formación como de quien la recibe, se le ha realizado a dos trabajadores portuarios y un cabo (jefe de cada turno), estas entrevistas tuvieron una menor duración debido a que se encontraban en su puesto de trabajo. Se prestó especial atención a la información facilitada por los trabajadores y a la visión que tenían sobre los cursos ofertados por la organización. Esta información permitió hacer una revisión crítica de los documentos para poder, posteriormente, sacar unas conclusiones y crear una propuesta de mejora basada en la información obtenida por las diversas fuentes con la finalidad de contribuir a crear un Plan de Formación más eficiente.

#### 4. Marco Teórico

Todos los días las empresas se enfrentan a nuevos retos. Estamos en una sociedad que posee un modelo económico globalizado y muy competitivo, lo que les exige renovarse para poder sobrevivir, para ser más eficaces y productivas.

Para ello, no es suficiente invertir en nuevas infraestructuras o aplicar nuevas tecnologías en la empresa para ser pionera o posicionarte en tu sector. Para poder estar en la vanguardia y poder competir con grandes medianas y pequeñas empresas, es necesario tener un buen equipo de trabajo que esté no solo formado, sino también motivado ante los retos que se imponen en el siglo XXI. Es por ello necesario, la implantación de un plan de formación que detecte las necesidades del equipo de trabajo para, posteriormente, poder intervenir y corregir esas debilidades para transformarlas en fortalezas.

Para llevar a cabo el diseño de un plan de formación, se ha consultado la página web del SEPE del Ministerio, la cual proporciona los pasos para la realización de un Plan de Formación de empresas<sup>3</sup>. La primera parte es el “análisis de situación de partida” donde se debe realizar un diagnóstico de la situación de la empresa con relación a retos tanto internos como externos a los que enfrentarse a corto o largo plazo, es decir la realización de un DAFO; se llevará a cabo un análisis de los factores externos e internos que caracterizan esa empresa, tanto los positivos como los negativos, además de conocer qué relación existe entre el Puerto y la ciudad, de todo esto se sacaría la implantación del Plan de Formación porque ya se han reflejado unas fortalezas y unas debilidades. El Plan de Formación realizado por la Autoridad Portuaria, refleja una introducción donde no se está presentando los posibles problemas con los que cuentan, se intenta aparentar que todo está correcto y parece una carta de presentación, pero no existe un análisis de las necesidades reales ni qué necesidades se postulan como principales para ser corregidas o mejoradas a través del Plan de Formación.

EL Plan de formación de la Autoridad Portuaria, se presenta de forma llamativa, con un formato claro, ligero y sencillo de comprender. Su formación está dividida por competencias o ámbitos, lo que hace más fácil entender qué finalidad persigue cada curso. Entre ellas se puede encontrar:

- Competencias técnicas: encaminadas a formar a los diferentes trabajadores en disciplinas concretas del puesto a desempeñar.

---

<sup>3</sup> Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Diseña el Plan de Formación de tu Empresa. (2019)

- Competencias genéricas: formación con el objetivo de incidir en aquellos aspectos que no forman parte del trabajo técnico pero que sí mejoran la calidad del trabajo en equipo y del desarrollo personal.
- Formación en idiomas: cursos para acreditar los conocimientos de otras lenguas, ya que los idiomas se convierten en un pilar fundamental más del desempeño profesional, ya que es algo muy importante para las sociedades globalizadas en la que vivimos y además, es un aspecto importante dentro de la Autoridad Portuaria a la que llegan muchos barcos procedentes de diversos lugares con turistas, mercancías, etc. lo cual es imprescindible el conocimiento de estas dos lenguas.
- Formación para la prevención de riesgos laborales y promoción de la salud: diseñadas para evitar que la plantilla corra riesgos innecesarios contra su salud, además de adquirir o mantener estilos de vida saludables.
- Cursos fuera del plan: en este apartado se añaden aquellos cursos formativos que de forma imprevista el Presidente de la Autoridad Portuaria pueda considerar importantes para la formación de la plantilla.

Todos estos cursos están reflejados en el Plan de Formación llevado a cabo en el 2018.<sup>4</sup> Es necesario destacar que estos cursos son de carácter voluntario salvo que la ley indique lo contrario, aspecto que cuestionaremos más adelante. Todos los cursos se realizan dentro del propio horario de trabajo para así fomentar la participación e implicación de los trabajadores. El número de asistentes previstos para los cursos de competencias técnicas son de trescientos cuarenta, para los cursos en formación de competencias genéricas cien y para la formación en idiomas y PRL (prevención en riesgos laborales) treinta y siete y ochenta y seis respectivamente, conformando un total de quinientos sesenta y tres de asistentes.

Otro aspecto del Plan bastante interesante es que aquellos trabajadores/as de puertos periféricos que necesiten trasladarse para la formación, se les gestionará el billete y alojamiento, de esta manera se está fomentando la participación ya que se les está ofreciendo una mayor viabilidad.

Como ya se había mencionado antes, todo plan de formación debe partir de un análisis pormenorizado de la realidad de la empresa, detectando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. El hecho de analizar tanto los aspectos internos como los externos, permite crear un plan ajustado a las necesidades de la plantilla. Al observar el Plan que nos ocupa, lo

---

<sup>4</sup> Plan de Formación. (2018). *Detección de necesidades formativas y resumen de acciones*.

primero que se encuentra es una introducción, que más que un análisis de la realidad es una carta de presentación donde se pone en conocimiento la fuerte inversión que está haciendo la Autoridad Portuaria durante los últimos años en formación, añadiendo además, las nuevas formas de aprender como son el E-learning o la formación de carácter presencial, que ya estaba implantada, y la creación de un aula virtual. Tras esta introducción, el Plan de Formación incluye un listado de objetivos generales que pretende conseguir con dicho Plan. Estos objetivos son excesivamente genéricos ya que se podrían englobar perfectamente en cualquier otra empresa de un sector diferente, además comparando el Plan del año 2018 con el del año 2019, los objetivos son los mismos exceptuando uno, esto se debe a que, si no hay necesidades detectadas no se pueden establecer objetivos reales a su situación por lo que ahora mismo, no se sabe que problemas existen dentro de la empresa.

Tras citar los objetivos se mencionan quiénes son los responsables de la creación del Plan, que en este caso es el Departamento de RRHH, que junto con la Comisión Local de Competencias y con el presidente obviamente de la empresa, son quienes han llevado a cabo dicho Plan.

En cuanto a esto es necesario decir que sería algo positivo que personas con formación en Pedagogía o Psicología fueran integrantes o participaran en la realización del mismo, ya que aportarían una visión más social y emocional, viéndose reflejado en los objetivos; obviamente, sin restarle la importancia que se merece a la parte técnica. En el momento que me asesoré en una visita a la empresa, no me comentaron que hubiese ningún trabajador con este perfil profesional, algo totalmente necesario para este tipo de creación. Esto se refleja en lo genérica que es la formación que ofrecen.

Además, en el Plan se incluye la detección de necesidades formativas y el resumen de las acciones que se van a emprender, que no es más que sintetizar en qué ámbitos se va a llevar a cabo la formación. Estas necesidades son muy superficiales, básicas y no están enfocadas a generar cursos innovadores que permitan poner en práctica proyectos de carácter más ambicioso, más que meramente, seguir con la misma línea de trabajo. Simplemente manifiestan que se han observado carencias en la formación de los trabajadores y que los responsables se han reunido para concretar qué cursos son necesarios. Este apartado no detalla un registro de necesidades reales y, ni siquiera, refleja la opinión de los trabajadores para ver qué cursos son los que les interesa hacer a ellos/as. Por lo tanto, el Plan de Formación no cuenta ni con un análisis de la realidad, ni a nivel interno, ni externo; ni tampoco con un registro de necesidades que reflejen en qué situación se encuentra la entidad. Además, en el resumen de las competencias a trabajar, cuando se refieren a los idiomas, se observa que incluyen la necesidad de trabajar el francés, pero ninguno de los cursos ofertados cuenta con la formación en el



idioma. Todo ello hace que no se contemplen en el Plan los objetivos formativos que deberían ser tomados como referencia de los objetivos generales y de las necesidades detectadas. Lo único que se ve, es una tabla con la relación de cursos que se van a impartir y su coste.

En relación a los procedimientos de gestión de los cursos, el Plan informa que se van a divulgar a través del correo electrónico, calendario de eventos de Intranet y a través de los tablones de anuncios, lo cual es un punto a favor ya que permite que todos los trabajadores puedan consultar la información. A la hora de la matriculación tendrán prioridad frente a otros, los trabajadores a quienes se dirigen la acción formativa, sus destinatarios principales. RRHH es quien gestiona la organización y temporalización para facilitar todo lo posible la participación y asistencia de los trabajadores.

Otro de los aspectos a analizar es la ficha técnica de cada curso, los cuales están divididos por las competencias antes mencionadas. Cada ficha cuenta con la información necesaria reflejando: lugar, destinatario, fechas de impartición, valor al perfil de competencias, régimen, objetivos del curso, contenidos, metodología, evaluación, duración y número de plazas.

Analizando los diferentes cursos por competencias, se detecta que: los objetivos no están formulados de la misma forma, que la metodología solo refleja si el curso es o no presencial pero no resume de qué manera se va a impartir.

Asimismo, muchos de los cursos y entre ellos los de competencia técnica, en los que estás formando a los trabajadores para que adquieran unos conocimientos necesarios para el correcto desempeño de su trabajo, se observa que el método de evaluación es la “asistencia y el aprovechamiento”, factores muy subjetivos que, en algunos cursos de carácter más técnico, pueden no ser suficientes para determinar si el trabajador ha adquirido los conocimientos necesarios.

En relación a los cursos de competencias genéricas, donde se incluye aspectos tan importantes a trabajar como la comunicación, la inteligencia emocional, crecimiento personal o gestión de emociones entre otros, encontramos que: por un lado, a pesar de que los cursos son voluntarios y que todos pueden optar a realizarlos, en el resumen de las competencias, manifiesta que esta formación está especialmente dirigida a quienes ostentan puestos de responsabilidad; y por otro lado, la duración de cada curso es muy cuestionable ya que la mayoría son de tres horas o cinco, tiempo insuficiente para trabajar de forma eficaz aspectos que pueden mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Asimismo, estos cursos deberían plantearse como necesarios para todo el equipo, no estar únicamente encaminados para los responsables de departamentos. No solo es importante la comunicación entre jefe/a y empleado/a, sino también

entre compañeros/as ya que conseguir un buen clima de trabajo, mejora el rendimiento y la motivación de los trabajadores/as.

Con respecto a la formación de idiomas, como ya se ha mencionado, únicamente está dirigida al inglés y en este caso, sí es necesario superar en todos un examen para obtener el certificado, salvo en los cursos de “Atención al público y al crucerista” e “Inglés marítimo y técnico náutico”, donde se vuelve a ver asistencia y aprovechamiento.

En formación para la promoción de la salud y prevención de riesgos laborales, llama la atención el curso “afrentamiento del estrés” de cuatro horas de duración y que se centra en la práctica del Mindfulness y no contempla estrategias para afrontarlo y gestionarlo sin ser con la atención plena. Hoy en día, el estrés o el síndrome del empleado quemado, lo sufren muchos trabajadores y causan malestar en el trabajo, desmotivación o absentismo laboral, factores que perjudican al buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de formación debería ser más completa y efectiva, pues es un curso de gran aprovechamiento para todo el equipo de trabajo.

Ya una vez terminada la relación de cursos, se encuentra el calendario donde se observan las fechas de celebración y se termina el Plan de Formación con una frase de Henry Ford (que contiene una errata en el propio nombre del autor)<sup>5</sup> y con los cuestionarios de satisfacción que se les pasarán a los empleados que lleven a cabo la formación.

Podemos concluir que el Plan de formación de la Autoridad Portuaria, a pesar de ser llamativo, sencillo y ordenado, es mejorable. No refleja las necesidades reales de la empresa, sus objetivos no derivan de esa necesidad; la duración de los cursos y la evaluación es cuestionable. Por último, se podrán incluir más cursos que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, como la resolución de conflictos, que se menciona, pero no se trabaja profundamente, siendo este un aspecto clave a trabajar en la plantilla de los trabajadores, y más cuando es numerosa. Además, debe incluir, cursos exclusivamente encaminados al desarrollo sostenible y al cuidado del medio ambiente, necesidad más que imperiosa dado el problema que existe con el cambio climático.

Un Plan de formación se crea con la intención de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y el posicionamiento de la empresa logrando que sea más competitiva y eficiente por lo que su realización debe ser exhaustiva y eficaz.

## 5. [Comparativa con el puerto de Barcelona](#)

---

<sup>5</sup> Plan de Formación. (2018). *Presupuestos de formación*.

La actividad portuaria representa una alternativa real para el crecimiento económico y comercial de las naciones, pues son fundamentales para el intercambio comercial internacional por ser lugares en los que se desarrollan operaciones de carga, descarga, embarque y desembarque de gran cantidad de mercancías.

Según los datos arrojados por el último Anuario Estadístico de Puertos del Estado (2017)<sup>6</sup>, el número de toneladas que movieron en total los 46 puertos españoles fue de 509,5 millones. Del total de las mercancías que se importan o exportan en España, casi el 73 % y el 58 % respectivamente, lo hacen por vía marítima. Podemos resaltar que la Autoridad Portuaria con mayor movimiento de mercancías es la de la Bahía de Algeciras seguida de la Autoridad Portuaria de Valencia, y en tercer lugar, la de Barcelona. Entre las tres autoridades portuarias movieron un 44 % del total del tráfico de España.

Con respecto a Canarias, en concreto Santa Cruz de Tenerife, la actividad portuaria refleja gran actividad en relación al número de pasajeros que llega a la isla más que el tráfico de mercancías o pesca. Nuestra comunidad autónoma es, después de Barcelona, la que mayor cantidad de turismo recibe a lo largo del año. Es por ello, que haremos una comparativa entre estas Autoridades Portuarias.

Canarias vive en una realidad tripartita, al ser geográficamente africana, políticamente europea y con estrechos vínculos con América latina. El hecho de estar alejados de la Península Ibérica, puede ser una ventaja o una desventaja según como se mire.

Al estar situados geográficamente de forma privilegiada, el comercio marítimo a nivel nacional e internacional, debería ser más desarrollado. Además, Canarias cuenta con ser un puerto franco y está declarada como Zona Especial Canaria (ZEC)<sup>7</sup>, lo que les confiere a las islas una serie de ventajas fiscales y aduaneras que intentan incentivar el comercio y el establecimiento de empresas en la comunidad.

Para la comparación de ambas Autoridades Portuarias, he escogido la memoria del puerto de Barcelona del año 2017 y la de Tenerife. Evaluaré la capacidad de innovación y tecnificación, junto con la formación para analizar qué diferencias existen y en qué puntos la de Barcelona se diferencia de forma positiva a la de Santa Cruz. En primer lugar, lo que más destaca a diferencia de Tenerife, es la participación en Proyectos Internacionales financiados por la Unión Europea en los que se trabajan acciones como la reducción de emisiones contaminantes, adaptación de

---

<sup>6</sup> Puertos del Estado. Anuario Estadístico. (2017)

<sup>7</sup> La **Zona Especial Canaria (ZEC)** es una **zona de baja tributación** que se crea en el marco del **Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias**, con la finalidad de promover el desarrollo económico y social del Archipiélago y diversificar su estructura productiva.

terminales, construcción de nuevos accesos ferroviarios, etc. Esto provoca que Barcelona tenga una mayor visibilidad a nivel internacional en comparación con Tenerife.

Además, Barcelona apuesta por un modelo de innovación basado en el concepto de ciudades inteligentes o inteligentemente eficientes, en el cual se reflejan iniciativas y proyectos encaminados al desarrollo de competencias educativas del siglo XXI a través de retos reales para dar visibilidad al talento de los estudiantes en las empresas y otras entidades. Con todo esto se busca que los ciudadanos generen ideas innovadoras e interactúen con el puerto y los trabajadores. Este sería uno de los aspectos a copiar del modelo catalán ya que es una manera de implicar de forma activa a los ciudadanos a sentirse miembros del puerto, además de crear una red de trabajo entre empresas y estudiantes. En el caso de Tenerife se podrían crear más convenios con la Universidad de La Laguna, concretamente el grado de Náutica y Transporte Marítimo y con los ciclos de Formación Profesional en la rama Marítimo-pesquera, no sólo en periodo de prácticas, sino que participen de forma activa en la vida del puerto.

Además, La Autoridad Portuaria de Barcelona, cuenta con un Plan de formación en habilidades digitales e innovación, así como en Sostenibilidad, lo que favorece que sus empleados estén formados en aquellos aspectos técnicos que permitan a la empresa ser más eficiente y estar a la vanguardia de su sector.

Otro aspecto destacable es la creación de la Escola Europe-Intermodal Transport<sup>8</sup>, una organización que ha realizado 36 cursos en los que ha participado alumnado tanto de empresas, como estudiantes de postgrado o de formación profesional lo cual genera un acercamiento mayor entre la vida estudiantil y la futura inserción al mercado laboral.

Por último, el puerto de Barcelona ha creado espacios de encuentro y participación presenciales en donde las personas de la organización pueden compartir experiencias, de tal modo que ha generado, a través de unas dinámicas atractivas, una mayor participación de asistentes a estos actos. De esta manera han conseguido comprometer a las personas trabajadoras con la organización dándoles el protagonismo en la comunicación.

La creación de estos espacios de encuentro, aparte de generar una mayor participación y compromiso, proporciona un entorno de trabajo más favorable y donde todas las opiniones cuentan por igual y son escuchadas por todos, considerándolo algo bastante atractivo y fácil de implementar en cualquier empresa.

La memoria de la Autoridad portuaria de Tenerife no contempla la formación específica en competencias digitales e innovación. Eso no quiere decir que no se preocupen por ello, pero a

---

<sup>8</sup> Port de Barcelona. Memoria Anual. (2017). Pág 69

la vista está que sus cursos en competencias técnicas no se centran en formar a los trabajadores en aquellos aspectos que hagan a la empresa más competitiva. Cabe también mencionar que la Escuela dentro de la Autoridad portuaria de Barcelona es una iniciativa que fomenta el aprendizaje de los estudiantes y su formación en el ámbito profesional, lo que creará a trabajadores más cualificados una vez terminen sus estudios.

Es necesario también hacer hincapié en la diferencia que existe de participación de los puertos en proyectos internacionales, dando a Barcelona una mayor visibilidad que a Canarias. Las ferias junto con los convenios entre determinados países, harían del puerto canario una parada indispensable para comerciar. Es cierto que Canarias tiene una gran afluencia de pasajeros por el encanto de sus islas, pero es necesario reforzar la actividad comercial y empresarial para hacer de Santa Cruz un puerto más competente y eficiente.

## 6. Propuestas de mejora

Un Plan de formación debe originarse a partir de un registro exhaustivo de necesidades. El hecho de poder comparar el Plan del 2018 con el del 2019 y ver que sus objetivos y cursos son casi idénticos, hace pensar que la empresa sigue una línea de trabajo que es independiente de los trabajadores y de las necesidades de estos. Por ejemplo, si la empresa incorporase empleados/as nuevos, su análisis de la realidad debería ser diferente de un año a otro y por lo tanto, los objetivos y cursos tendrían que variar de una manera más significativa.

Un plan de formación efectivo debe contemplar:

1. La presencia de personal de la rama de educación, pedagogos y también psicólogos/as ya que la participación de profesionales de esta rama en el Plan, se vería reflejado de forma notoria y lo mejoraría bastante, porque actualmente es muy mecanizado y sin profundidad ni análisis.

Un pedagogo/a es un experto en educación y formación, por tanto es la persona ideal para el diseño del mismo, ya que es capaz de reconocer carencias y fortalezas, y por tanto, convertirlas en unos objetivos reales y alcanzables a lograr dentro la empresa. Además de crear unos contenidos acordes a las necesidades detectadas.

Por otro lado, un psicólogo/a es un experto en trabajar las variables, tanto intra como interpersonales, por lo que los cursos reflejarían un análisis y formación que contemplen el desarrollo personal.

Para elaborar un Plan de formación, no es suficiente con establecer un tema y unos contenidos. Se debe tener en cuenta los objetivos, la metodología y la evaluación, por tanto, analizaría la situación de partida, realizando un DAFO e identificando qué factores, tanto positivos como negativos, están afectando a la empresa en la actualidad

y de esta manera, conocer las carencias que presenta y poder partir desde una situación real y no desde una idealizada o utópica.

A continuación, es necesario transformar dichas necesidades en una formación adecuada que genere las competencias necesarias para los empleados y que contemplen objetivos acordes a las necesidades detectadas. El resultado de todo esto, se transformaría en la creación de un registro de necesidades que parte desde una realidad empírica.

Asimismo, es indispensable tener en cuenta las variables personales de los destinatarios y diseñar un curso motivante que atraiga a un número mayor de asistentes, dado que son voluntarios.

2. Con respecto a la voluntariedad de los cursos, el Plan especifica que solo serán obligatorios los que marque la ley, pero la formación que tiene que ver con el desarrollo personal no lo es. Este aspecto debería cambiar ya que una buena empresa no solo la compone un equipo de trabajadores preparados a nivel técnico, sino también un equipo que sepa trabajar en grupo de forma cooperativa, además de saber resolver los conflictos a nivel interno.
3. Por otro lado, las horas adjudicadas a cursos de contenido técnico son adecuadas, pero la duración de los cursos que trabajan competencias de desarrollo personal no, por lo que se les añadiría más tiempo, ya que realizar un curso en 3 o 5 horas es poco para presentar la información y que los empleados puedan asimilarla e interiorizarla.
4. La evaluación se adaptaría al nivel y exigencia del curso. Enlazando con el paso anterior, se examinarían todos los cursos a través de un test o cuestionario, y realización de tareas. En muchos de los cursos presentados en el Plan, se evalúa con el indicador de “asistencia y aprovechamiento” el cual es muy subjetivo y no especifica de qué manera los formadores se aseguran de que esos alumnos han asimilado la información.
5. En cuanto a las competencias en idiomas; en primer lugar, dentro de la detección de necesidades propuestas en el año 2018 se hace referencia a la necesidad de formación tanto en inglés como en lengua francesa dada la cercanía que presenta el Puerto de S/C de Tenerife con puertos francófonos con los que existen consolidadas relaciones de negocios; pero esto no se refleja en la acción formativa ya que solo presentan cursos de lengua inglesa, por tanto si se ha detectado la necesidad de realizar una formación

de lengua francesa, es preciso que también se vea reflejado en las acciones formativas llevadas a cabo.

Por otro lado, los cursos de inglés tienen que ser de carácter obligatorio y no dentro del horario laboral, ya que se le debe dar la importancia que merece y lo deben realizar todos los trabajadores por igual, dado que si se está trabajando cara al público, es absolutamente necesario que todos se manejen de manera fluida en el idioma.

Además, también sería interesante ofertar cursos de otros idiomas como puede ser el alemán, estos ya sí de carácter voluntario.

### **6.1. Vinculada al procedimiento**

La creación de un registro de necesidades efectivo: para ello debe ser adecuado y eficiente y debemos partir de un análisis externo y otro interno.

En el análisis externo se debe investigar qué nuevas tecnologías se están incorporando en nuestro sector para así ser pioneros y estar a la vanguardia. Además, se tendría que estar al tanto, sobre qué actuaciones llevan a cabo otras Autoridades Portuarias o empresas marítimas de carácter privado, que permitan establecer una comparación y así añadir a la empresa todos los recursos necesarios para poder ser pionera o más competitiva en el sector. Una vez hecho este análisis, se podrá desprender qué formación es necesaria para poder incorporar tanto las nuevas tecnologías como aspectos que tienen otras empresas y de las que carece esta.

En el análisis interno, no sólo será necesario reuniones con los representantes de cada departamento, como ya el Plan de Formación manifiesta, sino que también se recogerá a través de encuestas la opinión y el sentir de los trabajadores que son quienes, de primera mano, pueden informar sobre las carencias, que, a su parecer, cuenta la empresa.

Asimismo, es objetivo principal estrechar las relaciones con el Ayuntamiento y el Cabildo, más allá de los convenios que existen sobre arreglos de las playas, como por ejemplo Valleseco, ya que una buena relación entre estos tres organismos mejoraría la eficiencia de la Autoridad Portuaria, creando un concepto más definido e innovador de puerto-ciudad. En las últimas décadas, las relaciones puerto-ciudad han sufrido cambios como consecuencia de la sustitución de los usos tradicionalmente portuarios por usos lúdicos. A día de hoy, los ciudadanos reclaman un uso y disfrute del litoral que pertenece a los puertos, por lo que es necesario una mejora en la relación puerto-ciudad que deben basarse en la integración urbanística de zonas portuarias, a la vez que se estimula el desarrollo portuario con el menor impacto posible en el entorno y la salud.

De esta manera, será necesario, como ya se ha comentado en otros apartados, realizar un análisis DAFO, que someta a evaluación todo el funcionamiento de la empresa, no sólo a los trabajadores, sino también a los responsables.

## **6.2. Creación de cursos específicos en materia de desarrollo sostenible**

“Actualmente, la nueva conciencia ecológica está presente en la toma de decisiones empresariales y tiene cada vez más influencia en la gestión de las empresas. En España, nuestra Constitución recoge en su artículo 45 la necesidad de proteger el medio ambiente tanto por los poderes públicos como en el ámbito particular y establece sanciones para quienes no lo preserven adecuadamente.

Sin embargo, el daño ecológico causado por la actividad industrial y humana atraviesa los límites nacionales.

En este contexto, la gestión de las empresas debe contemplar de forma adecuada cualquier actuación que repercuta en el medio ambiente, para no dañarlo y así garantizar un equilibrio en el ecosistema, además de asegurar el futuro de las nuevas generaciones. Si se produjera el daño ecológico, es más importante aún que la empresa estuviese obligada a repararlo. Esto tiene una repercusión sin precedentes porque, aunque el daño se produzca sin que haya una actuación negligente, la empresa debe asumir todos los costes directos e indirectos que ocasione tal catástrofe.

Una de las consecuencias inmediatas de este panorama es no sólo el impacto financiero en los resultados de la compañía, sino también en la imagen de la empresa. El valor inmaterial que aporta la imagen a las compañías está cuantificado en sus datos financieros, en su difusión al exterior, en su crecimiento a largo plazo, en las reacciones de los consumidores, de los proveedores y de los clientes.

Todo ello repercute en las expectativas de los inversores, que son los que marcan el curso de las empresas. Si la imagen se ve dañada, la cadena de valor también y por ende se producirán unas consecuencias nefastas en la evolución del ente empresarial.

Para evitar que se produzca una situación de este tipo las empresas deben diseñar estrategias y políticas de prevención encaminadas hacia el desarrollo sostenible. Políticas que han de surgir no solamente como iniciativas privadas, encaminadas hacia la rentabilidad, sino que el Estado, como iniciativa pública, tiene la obligación de apoyar dichas políticas y crear las condiciones óptimas para dirigir las actuaciones en términos de prevención.

El uso de la ciencia y la tecnología para apoyar esta política de prevención es clave para lograr industrias no contaminantes, reducción de la emisión de gases tóxicos, etcétera. Todo este



proceso, apoyado en el desarrollo de una cultura corporativa, junto con las inversiones inducidas por la aplicación de la sostenibilidad, debe dar como resultado que el desarrollo sostenible y perdurable sea un elemento clave en la organización y gestión de las compañías.”<sup>9</sup>

Es cierto que en la página oficial de la Autoridad Portuaria se aprecia un apartado de sostenibilidad, donde se pone de manifiesto todas las actividades que llevan a cabo en materia ambiental según el marco legal. Además, se refleja su compromiso con el medio ambiente a través de su página web, donde se encuentra una sección exclusiva para la *Sostenibilidad* y donde se afirma que la Autoridad Portuaria se compromete a cumplir la legislación vigente en materia ambiental, prevenir la contaminación, controlar los aspectos ambientales derivados de sus actividades y facilitar una adecuada formación y sensibilización al personal. A pesar de la página oficial recoja esta información, en la acción formativa del año 2018 no se ven reflejados cursos de carácter sostenible, de tal manera que es absolutamente necesario implantar formación de este carácter y es algo que debería elaborarse durante cada año por la importancia e impacto que provoca en el medio ambiente.

Dejo el enlace por si desea consultarse:

<https://www.puertosdetenerife.org/sites/Sostenibilidad/LA%20SOSTENIBILIDAD%20EN%20SU%20DIFERENTES%20DIMENSIONES.pdf>

### **6.3. Creación de curso orientado a trabajar la resolución de conflictos**

El conflicto podría definirse como un fuerte desacuerdo u oposición de intereses o ideas. Cada vez que las personas trabajan juntas, el conflicto puede surgir y, de hecho, se considera como una parte normal y natural de cualquier lugar de trabajo.

Sin embargo, no se trata de algo positivo, ya que, cuando se produce, la moral de la plantilla decae, aumenta el absentismo y la productividad se reduce. A todo esto, hay que sumar el tiempo que la gerencia debe invertir en el manejo de conflictos, que termina provocando un menor rendimiento en la oficina.

Manejar y resolver los conflictos que surgen en el lugar de trabajo es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan gerentes y empleados y, por lo general, pueden darse dos tipos de respuesta frente al conflicto: evitarlo o enfrentarse a él.

---

<sup>9</sup> Lobo, T. (2006). El País. Por qué es importante el desarrollo sostenible.

Aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento.

Al inicio del apartado comentábamos la necesidad de crear un curso sobre Resolución de Conflictos. Es un tema muy importante para que simplemente se mencione como un mero apartado de un curso.

El buen desarrollo intra e interpersonal, crea equipos más cohesionados y por lo tanto más eficientes a la hora de trabajar. El estrés junto con un mal clima en el ámbito profesional, perjudica a la empresa, no solo por las bajas laborales sino porque los trabajadores no sienten que forman parte del mismo bando. Por ello, se propone como necesario la creación de un curso destinado a trabajar este tema.

Para la realización de una actividad en la que se trabaje el tema de resolución de conflictos se ha cogido de guía el modelo seguido por la Autoridad Portuaria<sup>10</sup>, aunque se han realizado algunos cambios que son necesarios para la mejora del desarrollo del Plan de Formación.

- Los objetivos se han redactado en infinitivo mientras que la Autoridad Portuaria los explica.
- Se ha creado un nuevo contenido más extenso, añadiendo qué es lo que se va a aprender en cada uno de los apartados.
- Una mayor temporalización puesto que los cursos para el desarrollo de competencias genéricas cuentan con una duración extremadamente corta, en algunos casos de tres horas, en comparación con los cursos de competencias técnicas.
- La evaluación se ha modificado, ya que en estos casos solo se valoraba con el indicador de “asistencia y aprovechamiento”. Este indicador es muy subjetivo ya que no existe una manera material de saber que los conocimientos han sido interiorizados por los trabajadores. En su lugar, he añadido la necesidad de realizar un test y además de participar en las dinámicas que se propongan en el aula.
- Se ha especificado un poco más la metodología utilizada, de tal modo que no solo será una formación presencial, sino que además será una formación cooperativa.

A continuación, se presenta una ficha a modo de ejemplo sobre la resolución de conflictos, siguiendo el modelo aportado por el Plan de Formación de la Autoridad Portuaria:

---

<sup>10</sup> Plan de Formación. (2018). *Cursos de Formación para el desarrollo de competencias genéricas*.

<b>7.1 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>			
Lugar de celebración: Aula de formación de la Autoridad Portuaria			
Destinatarios: Todo el personal			
Fechas previstas: 7, 9 y 10 de mayo de 2019. De 9:00 a 14:00 + píldoras online			
Proveedor de formación / Docente: Adecco Training			
Valores que aporta al perfil de competencias: Ninguno			
Régimen: Adiestramiento C Interno <b>X</b> C Externo E-Learning		Nº Cursos Previstos: 4	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la naturaleza de los conflictos</li> <li>• Analizar los puntos de conflictos que se pueden dar en las organizaciones</li> <li>• Optimizar el factor comunicación ante las situaciones conflictivas</li> <li>• Utilizar las estrategias adecuadas para la gestión de conflictos</li> </ul>			
<b>Contenido:</b> <b>El proceso de la comunicación y la resolución de conflictos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación interpersonal</li> <li>• Tipo de comunicaciones</li> <li>• La comunicación eficaz</li> <li>• Resolución de conflictos en nuestra vida, a través de rolplay</li> </ul> <b>Resolución asertiva de los conflictos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos que nos rodean y su gestión</li> <li>• Habilidades para una comunicación eficaz</li> <li>• Escucha activa, feed-back, el mensaje</li> <li>• La asertividad: qué es, cómo hablar con asertividad y desarrollarla.</li> <li>• Gestión de las emociones. Conocer nuestras emociones a través de dinámicas.</li> </ul> <b>Empatía: habilidad para resolver conflictos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía qué es, cómo aplicarla y cómo desarrollarla.</li> <li>• Estilos de comportamiento: entender y aprender cómo se comporta la persona para mejorar la empatía.</li> <li>• Gestionar y conseguir acuerdos favorables para ambas partes</li> <li>• Los diferentes tipos de conflictos</li> </ul> <b>Metodología para resolver conflictos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo llegar a acuerdos favorables</li> </ul>			
Metodología: Formación Presencial y Cooperativa		Sistema de Evaluación: Asistencia, test y participación en dinámicas	
DESTINATARIOS: Todo el personal		DURACIÓN	
Nº Asistentes X Curso	25	Nº horas X Curso	25
TOTAL Asistentes Acción Formativa	25	TOTAL horas Acción Formativa	625
<b>EVALUACIÓN</b>			
Satisfacción		Asistentes	
		Transferencia	

## 7. Referencias bibliográficas

Autoridad Portuaria. Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife. Recuperado de: <https://www.puertosdetenerife.org/index.php/tf-autoridad-portuaria>

Autoridad Portuaria de Tenerife. (2017). *Memoria de Sostenibilidad*. Recuperado de: [https://www.puertosdetenerife.org/images/resources/RRHH/ResponsabilidadSocialCorporativa/Memoria\\_sostenibilidad\\_2017.pdf](https://www.puertosdetenerife.org/images/resources/RRHH/ResponsabilidadSocialCorporativa/Memoria_sostenibilidad_2017.pdf)

Lobo, T. (2006). El País. Por qué es importante el desarrollo sostenible. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/08/01/economia/1154544947\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/08/01/economia/1154544947_850215.html)

Plan de Formación. (2018). pdf.

Port de Barcelona. Memoria Anual 2017. Recuperado de: <http://opendata.portdebarcelona.cat/Memories/Corporativa/es/PortBcn-MemoriaAnual-2017-castellano.pdf>

Puertos del Estado. Anuario Estadístico 2017. Recuperado de: <http://www.puertos.es/es-es/estadisticas/RestoEstad%C3%ADsticas/anuarioestadisticos/Paginas/2017.aspx>

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Diseña el Plan de Formación de tu Empresa. (2019). Recuperado de: [https://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan\\_formacion\\_tu\\_empresa.html](https://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan_formacion_tu_empresa.html)

## 8. ANEXOS

### 1. Ejemplo de ficha propuesta por la Autoridad Portuaria.

7.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL			
Lugar de Celebración: Aula de formación de la Autoridad Portuaria.			
Destinatarios:			
Fechas Previstas: 2 de marzo. De 9:00 a 12:00h			
			
Proveedor de formación / Docente:			
Valores que aporta al perfil de competencias: Ninguno			
Régimen: Adiestramiento <input type="checkbox"/> C Interno <input checked="" type="checkbox"/> C Externo <input type="checkbox"/> E-Learning <input type="checkbox"/>			Nº Cursos Previstos: 1
<b>Objetivos:</b> Identificar, conocer y desarrollar estrategias de autogestión para la salud emocional. Conocer y ser conscientes de cómo pensamos, sentimos y actuamos para favorecer el bienestar personal, grupal y empresarial. Desarrollar habilidades para la gestión de conflictos y optimizar la comunicación con los demás para conseguir relaciones positivas y enriquecedoras.			
<b>Contenido:</b> 1. Emociones en el puesto de trabajo: qué siento, qué pienso y qué hago. 2. Responsabilización sobre mis emociones y cómo interfieren en el puesto de trabajo. 3. Autocontrol y equilibrio de las emociones asociadas a mi rol de trabajador.			
Docente: Marisol Bardón Pérez. Licenciada en Psicóloga por la Universidad de La Laguna. Analista PDA (Personal Development Analysis) y miembro de ACEP (American College of Emergency Physicians). Directora de Formación y Empleo de ASHOTEL. 			
Metodología:		Sistema de Evaluación:	
Formación presencial		Asistencia y aprovechamiento	
DESTINATARIOS		DURACIÓN	
Nº Asistentes X Curso	20	Nº horas X Curso	3
TOTAL Asistentes Acción Formativa	20	TOTAL horas Acción Formativa	60
EVALUACIÓN			
Satisfacción		Asistentes	Transferencia

## 2. Entrevista semiestructurada

- 1) *¿Cuántos empleados forman la Autoridad Portuaria?*
- 2) *¿Qué cursos no se han llevado a cabo? ¿Por qué?*
- 3) *¿No están solicitados?*
- 4) *Cual es el grado de participación*
- 5) *¿Son siempre los mismos participantes?*
- 6) *¿Quiénes intervienen en la planificación del Plan?*
- 7) *¿Cuentan con profesionales en pedagogía o psicología?*
- 8) *¿El hecho de que sea voluntario y fuera del horario laboral hacen que participen más?*
- 9) *¿Los cursos de competencia técnica son dentro del horario laboral?*
- 10) *¿Creen que haciéndolo en horario de trabajo bajaría el nivel de participación?*
- 11) *¿cuentan con algún instrumento para ver que cursos quieren los trabajadores?*
- 12) *¿Sólo se les pregunta a los que han realizado los cursos?*