



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias del Trabajo**

**Campus de Palencia**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

“Descripción y Análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real: una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”

FACULTAD CIENCIAS DEL TRABAJO DE PALENCIA (UVA)  
CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO DE RELACIONES  
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

**TUTOR: D. José Antonio Orejas Casas**

Profesor Titular de Universidad de Valladolid

Departamento de Derecho Civil de la Universidad de Valladolid.

**ALUMNO: Iván Domínguez Cuéllar**

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

# **SUMARIO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO (TFG)**

### **1.2 EL TERCER SECTOR**

#### 1.2.1 DEFINICIÓN

#### 1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

#### 1.2.3. TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR:

#### 1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

#### 1.2.5 LOS RR.HH EN ORGANIZACIONES DEL TERCER

#### 1.2.6 ECONOMIA SOCIAL

### **1.3 LAS FUNDACIONES**

## **2. LA FUNDACION SANTA MARIA LA REAL**

### **2.1 OBJETIVOS Y FINES FUNDACIONALES**

### **2.2 PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

### **2.3 PLANES DE INTERVENCIÓN**

## **3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL.**

### **3.1 ANTECEDENTES**

### **3.2 CONCEPTOS Y OBJETIVOS.**

### **3.3 ETAPAS Y FASES**

#### 3.3.1 OBJETIVOS

#### 3.3.2 VENTAJAS DE REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

#### 3.3.3 PREPARACIÓN DEL PROYECTO

#### 3.3.4 CREAR UN EQUIPO ENCARGADO DE LA A.P.T

#### 3.3.5 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A REALIZAR EN LA FUNDACIÓN.

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

### **3.4 OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA**

- 3.4.1 RECOGER INFORMACIÓN
- 3.4.2 IDENTIFICAR LOS PUESTOS
- 3.4.3 DESARROLLO DEL CUESTIONARIO.
- 3.4.4 USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA
- 3.4.5 GUARDAR LA INFORMACIÓN GENERADA

### **3.5 TÉCNICAS PARA CONSEGUIR LA INFORMACIÓN**

- 3.5.1 DIFERENTES MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

### **3.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

- 3.6.1 DEFINICIÓN
- 3.6.2 CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### **3.7 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

- 3.7.1 DEFINICIÓN
- 3.7.2 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
- 3.7.3 APROBACIÓN

## **4. PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL.**

## **5. CONCLUSIONES**

## **6. BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

## **1.- INTRODUCCIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO (TFG)**

El título del presente trabajo de fin de grado se basa en la descripción, análisis de puestos de trabajo y detección de las necesidades formativas en la Fundación Santa María la Real.

La importancia de tener en la organización una descripción de puestos e identificadas las necesidades formativas de sus plantillas, vienen derivada de los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones y en el caso concreto de las Fundaciones ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles.

La Gestión de RR.HH ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal éxito.

Esta gestión de RR.HH la podemos abordar desde una triple perspectiva interdisciplinaria: la de la Picosociología Industrial, la del Derecho del Trabajo y la del Management.<sup>1</sup>

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a reforzar y delegar en los Departamentos de RR.HH, el establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los RR.HH. Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones. La práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento

---

<sup>1</sup> PUCHOL, LUIS "Dirección y Gestión de Recursos Humanos.5a 2007

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Actualmente en la crisis en la que nos encontramos en España, hace que el entorno económico que están viviendo las empresas Españolas en los últimos años es un entorno turbulento, y esto como no afecta también al Tercer Sector.

Por ello, las personas se han visto obligadas a buscar por sí mismos herramientas que, siendo complementarias a su formación de base, les permitiesen sentirse seguros en sus puestos de trabajo, superar en definitiva la desviación que se ha creado como consecuencia del doble efecto de la rápida obsolescencia de la formación inicial y del incremento de cualificación que demanda el entorno.<sup>2</sup>

El Título del presente TFG, viene claramente relacionado con los objetivos del Título de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos que vienen determinados por las exigencias de capacitación profesional que la sociedad demanda de los futuros graduados, teniendo en cuenta la evolución del contexto socioeconómico en los últimos años y especialmente los cambios acaecidos en el mundo del trabajo en sus diferentes aspectos y manifestaciones. Por lo tanto, la consecución de los perfiles profesionales previamente definidos se alcanza, a su vez, con alguno de los Objetivos más relacionados con este TFG.<sup>3</sup>

1. Adquirir los conocimientos necesarios para comprender la complejidad y el carácter dinámico e interrelacional del trabajo, atendiendo de forma integrada a sus perspectivas jurídica, organizativa, psicológica, sociológica, histórica y económica.

---

<sup>2</sup> UCERO OMAÑA, JOSÉ MIGUEL "RR.HH. El plan de formación en la Empresa Ed.ESIC 86 Páginas

<sup>3</sup> UVA (Universidad de Valladolid)

2. Capacitar para la aplicación, de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, en sus diversos ámbitos de actuación: asesoramiento laboral, gestión y dirección de personal, organización del trabajo, y gestión y mediación en el mercado de trabajo, tanto en el sector privado como público.

3. Capacitar para aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en sus diferentes ámbitos de actuación

4. Capacitar para el aprendizaje autónomo de nuevos conocimientos y técnicas. Teniendo en cuenta que este TFG tiene un carácter muy práctico para una aplicación real en La Fundación Santa M<sup>a</sup> La Real, es necesario resaltar que para realizar de una manera eficiente, tanto la descripción de puestos de trabajo como la elaboración de los planes de formación de una organización, el futuro Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos debe tener las competencias genéricas y específicas relacionadas con su titulación, de las cuales a continuación enumero algunas de las competencias estrechamente relacionadas con la realización del presente TFG.<sup>4</sup>

- Organización y Dirección de empresas.
- Dirección y Gestión de recursos humanos.
- Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo.
- Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.
- Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...).

---

<sup>4</sup>UVA (Universidad de Valladolid)

## 1.2 EL TERCER SECTOR

Es necesario incluir dentro de este TFG, una explicación sobre el Tercer Sector, debido a la relación directa con las fundaciones, aunque mi intención no es llegar a profundizar, sino comentar algunos de los aspectos claves de este tipo de organizaciones.

Normalmente la gestión interna en el ámbito del Tercer Sector ha sido considerada como una cuestión menor, contrastando con la importancia otorgada a este tema en las empresas y organizaciones lucrativas.

Frente al sector público y el sector privado lucrativo, este Tercer Sector permite paliar de alguna manera las consecuencias negativas que generan los planteamientos económicos postcapitalistas,<sup>5</sup> actuando sobre el desempleo, la exclusión social y otros ámbitos de interés general hasta llegar a ser punto clave de nuestra economía y que favorece el auge en los países de nuestro entorno.

En España se plantea al Tercer Sector como un elemento imprescindible en convivencia con el sector estatal o público.

La inclusión de las Fundaciones en el Tercer Sector confirma la dificultad en desligar ambas organizaciones si el fin se orienta a la consecución de objetivos de interés general.

La situación está cambiando rápidamente en las entidades del Tercer Sector y los siguientes factores están provocando un considerable aumento del interés prestado a la Gestión.

---

<sup>5</sup> PÉREZ ESCOLAR, MARTA "La actividad económica de las Fundaciones. Tensiones Legislativas e interés general. Thomson Civitas. Pág.22

- Las entidades han crecido en tamaño y, sobre todo, han aumentado la complejidad de sus actividades, ámbito y estructura.
- La dificultad para obtener financiación está obligando a acentuar la importancia de una gestión eficiente de los recursos, más aún cuando se generaliza la percepción de un cierto grado de competencia entre las distintas entidades, especialmente en los ámbitos de las cooperativas y mutualidades y menor aunque creciente en el de ciertas asociaciones y fundaciones.
- Los agentes sociales (especialmente donantes, beneficiarios y voluntarios) están cada vez más familiarizados con la actuación de estas entidades y, al mismo tiempo, se hacen más exigentes en los niveles de requerimientos planteados a las mismas.
- Las autoridades están prestando una mayor atención a las entidades del Tercer Sector, lo que conlleva intensificación de subvenciones, donaciones y programas de colaboración, pero también mayores exigencias y regulación más estricta.

Todos estos factores han contribuido a suscitar el desarrollo de las herramientas de gestión aplicables a las entidades del Tercer Sector.<sup>6</sup>

### 1.2.1 DEFINICIÓN

Según diferentes acepciones, para referirse al Tercer Sector podemos encontrarnos con diferentes denominaciones como "Entidades No Lucrativas" (ENL), "Organizaciones No Gubernamentales" (ONG), "Asociaciones de Voluntariado", "Organizaciones de Solidaridad", "Organizaciones Humanitarias"... todas se refieren al Tercer Sector o Sector No Lucrativo.

---

<sup>6</sup> BRYSON (1995), CABRA (1999, pág. 94) O IRIBAR (1994), la creciente utilización de conceptos y herramientas con base en la Dirección Estratégica para el análisis de alguno de los aspectos de las organizaciones del Tercer Sector.



Desde el punto de vista institucional podemos hablar de la coexistencia de tres sectores:<sup>7</sup>

**Sector Privado (Empresas):** como aquellas actividades del mercado que tienen como finalidad la búsqueda de beneficio, o lucro.

**Sector Público:** entendido como aquellas actividades que están reguladas por las administraciones públicas.

**Tercer Sector:** por eliminación, aquí se incluirían aquellas actividades que no son ni del Mercado ni del Estado, por tanto, entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales.

Deben de cumplir los siguientes requisitos:

**1- Estar organizada formalmente,** es decir, debe tener una estructura interna, estabilidad de objetivos formales y con una distinción entre socios y no socios. Este criterio excluye de este ámbito de estudio las manifestaciones informales de solidaridad, colaboración ayuda mutua.

**2- Ser privada,** por lo tanto, debe estar separada institucionalmente de las administraciones públicas por lo que no puede formar parte del sector público ni ha de estar controlada por éste. Esto no significa que la organización en cuestión no pueda recibir apoyo público ni que no pueda haber funcionarios públicos en sus órganos de gobierno.

**3- Ausencia de ánimo de lucro.** Las organizaciones del Tercer Sector no deben repartir beneficios entre los propietarios, administraciones o directivos. Esto implica que su finalidad principal no es la de generar beneficios ni estar guiada por criterios comerciales. Las organizaciones del Tercer Sector pueden obtener beneficios pero estos deben ser reinvertidos en función de la misión corporativa de la organización.

---

<sup>7</sup> Información; web.tercersector.net

**4- Capacidad de autocontrol institucional,** es decir, estas organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un significativo grado de autonomía.

**5- Participación voluntaria:** la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas. Por otra parte, hay también un significativo grado de participación de voluntarios, esto es, personas que aportan tiempo no remunerado.

#### 1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

Una de las clasificaciones que se hacen de las entidades del Tercer Sector es la que distingue entre:

**Entidades Mutualistas:** instituciones que defienden y trabajan por los intereses de sus afiliados como por ejemplo las asociaciones de vecinos, asociación de familiares de enfermos de cáncer, etc...

**Entidades Altruístas:** instituciones que trabajan a favor de sectores que sufren exclusión. A su vez se pueden clasificar en varios tipos: Derechos Humanos, Derechos Sociales, etc.

#### 1.2.3. TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR:

Como alternativa al Sector Público se pueden encontrar una gran variedad de organizaciones: fundaciones, asociaciones, instituciones religiosas...En España, el Ministerio de trabajo define dos tipos de entidades:

- **Entidades Singulares:** las dos principales organizaciones que, por sus características no son iguales entre sí ni al resto de organizaciones son Cáritas y Cruz Roja.:

Cáritas, es una fundación con fines asistenciales creada por la Iglesia Católica y como tal, está inscrita en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia.

Cruz Roja, es una asociación voluntaria de utilidad pública "tutelada" por el Estado, lo que implica realizar actividades bajo su protección e intervención.

- **Entidades no Lucrativas de carácter general:** la mayoría de las organizaciones con trabajo voluntario pertenecen a este grupo. Jurídicamente pueden ser **Asociaciones o Fundaciones** y que cuentan con una serie de privilegios a la hora de acceder a subvenciones públicas.

**Asociación:** es una agrupación voluntaria de personas para conseguir un determinado fin. Existen en todos los ámbitos de la vida social, educación, cultura, servicios sociales, sanidad, etc. Tiene que estar constituida formalmente, por lo que debe existir un Acta de voluntad de constitución y unos Estatutos. Los órganos directivos son dos: la Asamblea y la Junta Directiva. Las Asociaciones con fines sociales pueden disfrutar del título de "utilidad pública", por el cual se les reconoce que actúan para la consecución de fines de interés público o general y se les concede la posibilidad de gozar de beneficios fiscales.

**Fundaciones:** se trata de organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Para su constitución formal ha de inscribirse en el Registro de Fundaciones depositando una copia de la Escritura y de los Estatutos.

#### 1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Entre las características más importantes que definen a las organizaciones con trabajo voluntario cabe destacar:

- Ausencia de finalidad de lucro
- Estar dirigidas por personas altruístas.
- Los cargos dirigentes deben ser gratuitos, sólo el equipo técnico puede ser remunerado.
- Tener fines sociales o perseguir fines de interés general.
- Tener personalidad jurídica propia.
- Estar inscritas en el Registro y reguladas por Estatutos.
- Participación de voluntarios en la mayoría de las actividades que llevan a cabo.

**Perfil de las organizaciones de voluntariado:**

- La mayoría se especializan en paliar los efectos más que las causas que generan exclusión social.
- Se especializan sobre determinados colectivos que sufren esta exclusión social, como pueden ser la infancia, la juventud, etc.
- Pasan de centrar sus actividades de un ámbito territorial local para ampliar a un colectivo concreto.
- La mayoría desarrollan sus actividades exclusivamente para terceras personas. -
- La presencia de voluntarios es característica generalizada de todas ellas.
- La tasa de movilidad de voluntarios es alta.
- Su principal activo es el capital humano.
- Son más flexibles a los cambios del entorno.

### 1.2.5 LOS RR.HH EN ORGANIZACIONES DEL TERCER

La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la definición del enfoque general y programas concretos que adopta la organización para garantizar una utilización eficaz de su personal para conseguir los objetivos planteados y cumplir con su plan estratégico.

En las organizaciones con ánimo de lucro el fin primordial es el de aportar beneficios a la organización, sin embargo se tiene en organizaciones modernas lucrativas suele ir encaminada a dar mayor importancia a la innovación, fomentando para ello la creatividad y la exploración de nuevas formas de hacer las cosas, ya que su poder en el mercado se verá marcado por ser diferente a la competencia.

Las entidades del Tercer Sector suelen estar con personal más motivado y no solo por el aporte económico sino que se presupone otro tipo de motivación.

Especialmente motivados por una causa social o por un sentido de autorrealización personal que trasciende las meras motivaciones de carácter económico. En este tipo de instituciones es vital la motivación y la capacitación del personal.

Así, por ejemplo, en una entidad cuyo objeto social es el negocio de la construcción (ejemplo: construcción de viviendas), la presión por la disminución de costes y la obtención de resultados suele ser el factor orientador clave en las conductas de sus empleados, por otro lado, en una organización de interés social cuyo objeto sea la de reformas de edificios de interés general, no sólo deberá pensarse en la reforma de los edificios, sino también en el desarrollo personal de los individuos que prestan el servicio en estas empresas y a su vez el prevenir mediante la educación e información el deterioro de otras.

Con esto queda evidencia las diferencias de motivación y capacitación que pueda existir entre la empresa privada y las entidades del Tercer Sector.

## 1.2. LA ECONOMÍA SOCIAL

El origen histórico del concepto que hoy denominamos “Economía Social”, surge a finales del siglo XVIII con la aparición de las primeras experiencias cooperativas, asociativas y mutualistas. Estas primeras experiencias se desarrollan a lo largo del siglo XIX en distintos países de Europa como Inglaterra, Italia, Francia o España.

En las décadas de los años 70 y 80 del pasado siglo XX, desde países como Francia o Bélgica y diferentes instituciones europeas como el Comité Económico Social Europeo, proliferan diversas declaraciones que configuran las características diferenciadoras de aquellas entidades que engloban la economía social, estableciéndose unos principios de funcionamiento específicos diferentes del resto agentes económicos, caracterizados por la primacía de la persona y del objeto social frente al capital.

En la actualidad, en España, la *“Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social”*, en su artículo 2, define la Economía social como: *“...el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.”*

### **¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS?**

Las principales características que diferencian a los agentes que forman parte de la denominada “Economía social” de otros agentes económicos se configuran en torno a cuatro principios específicos.

Según el artículo 4 de la *“Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social”*, los principios que orientan a la Economía Social en España son:

**1. Primacía de las personas y del fin social sobre el capital:** Se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus

aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

**2. Aplicación de los resultados obtenidos al fin social de la empresa:**

Consiste en la aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

**3. Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad:** Se persigue el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

**4. Independencia respecto a los poderes públicos.**

## ¿QUÉ VENTAJAS E INCONVENIENTES OFRECE?

Las *VENTAJAS* que ofrece la creación de una empresa de la “Economía Social” provienen de los principios que las caracterizan y diferencian del resto de agentes económicos.

### *Para las personas:*

- La cooperación y la democracia interna, fomentan la implicación, la motivación y el compromiso de las personas en torno a un proyecto común.

La igualdad y la equidad de trato hace a las personas sentirse más satisfechas con su labor y permite su desarrollo dentro de la organización.

### *Para la sociedad:*

- Contribuye a un mejor reparto de los recursos y a una distribución más solidaria de la riqueza.

- Genera beneficios sociales en su entorno y contribuye a desarrollar sectores calve para el bienestar del conjunto de la sociedad.

- El objetivo no es el enriquecimiento a corto plazo, sino la sostenibilidad a largo plazo. Es decir, el mantenimiento del trabajo y la empresa.

Pero, por otro lado, esta forma de hacer empresa también ofrece algunos

### *INCONVENIENTES:*

En cuanto a las personas, este sistema implica un trabajo y compromiso conjunto de trabajadores y asociados, sin los cuales puede peligrar la consecución de los objetivos de la empresa.

Existe cierta dificultad a la hora de ser competitivos en un contexto global, ya que el resto de agentes económicos no tienen que respetar los principios y valores que caracterizan a las empresas de la “Economía social”.



Dificultad de obtener financiación y una dimensión suficiente por falta de conocimiento y confianza de otras organizaciones empresariales.

En los momentos de crisis socioeconómica como el actual, las empresas de la “Economía Social” aguantan mejor la coyuntura. Esto es debido a su vocación de permanencia en el tiempo y a que el capital se reinvierte con la finalidad de garantizar el trabajo y la supervivencia de la empresa.

Las empresas de Economía Social, son un claro ejemplo de cómo la eficiencia empresarial y el progreso social puede convivir con la responsabilidad social en todas sus vertientes (medio ambiente, sociedad, trabajadores, proveedores, clientes). En definitiva, estamos ante un ejemplo de que son posibles otras formas de hacer empresa.

### 1.3 LAS FUNDACIONES

Las Fundaciones son un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro.<sup>8</sup>

Dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines. En algunos países, su órgano de gobierno se denomina patronato.

Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último.

En nuestro país, una organización sin ánimo de lucro, cuyos fines responden a intereses generales y no particulares, y que posee un patrimonio destinado al cumplimiento de esos fines<sup>9</sup>. La ausencia de ánimo de lucro debe entenderse como imposibilidad de repartir beneficios, pero sí puede tener excedentes que, en todo caso, deberán ser destinados al cumplimiento de fines en ejercicios posteriores, o al incremento del Patrimonio de la Fundación en los porcentajes que establezca la ley. Las fundaciones son personas jurídicas privadas, pero pueden pertenecer al sector público cuando han sido creadas (y, por tanto, asignada su dotación fundacional) por un organismo administrativo con capacidad para ello.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Las primeras disposiciones aparecen en el Código Civil de 1889, en sus artículos 35 a 41.

<sup>9</sup> La Constitución Española de 1978, en su artículo 34.1, recoge el derecho de fundación para fines de interés general. El artículo 53.1 señala que sólo por Ley podrá regularse el ejercicio de los derechos y libertades recogidos en Capítulo II.

<sup>10</sup> Ley 50/2002 de 26 de diciembre de Fundaciones, BOE número 310, de 27 de diciembre.

En relación con la ausencia de ánimo de lucro y su actividad económica por parte de las fundaciones siempre se ha encontrado como obstáculo con el que constituye la misma esencia de estos ante nuestro ordenamiento jurídico, contraposición de finalidad de interés público e interés general.<sup>11</sup>

Anteriormente se vinculaba el interés general debido al servicio altruista y benéfico de las fundaciones en su nacimiento, pero actualmente ya no es así.<sup>12</sup>

No hay que olvidar tampoco que las Fundaciones son objeto de beneficios fiscales, por parte del estado para la realización de sus cometidos.<sup>13</sup>

Su constitución puede realizarse, según la actual legislación estatal, mediante acto "inter vivos" o "mortis causa". En el primer supuesto los fundadores deberán otorgar escritura pública de constitución de la fundación. En el segundo supuesto, es el propio testador el que manifiesta dicha voluntad fundacional y establece el patrimonio que destina a tal efecto (dotación fundacional). Será posteriormente el albacea, si lo hubiere, o en su caso los herederos, los llamados por la Ley para otorgar ante Notario la correspondiente escritura pública de constitución de la fundación. En su defecto, lo será el protectorado competente.

---

<sup>11</sup> PÉREZ ESCOLAR, MARTA, "La actividad económica de las Fundaciones. Tensiones legislativas de interés Gral".

<sup>12</sup> La Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (en adelante LF2002) en su artículo 2º las conceptúa así: "1.- Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. 2.- Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus estatutos y, en todo caso, por la Ley".

<sup>13</sup> Las fundaciones son objeto de beneficios fiscales como los recogidos en la Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (BOE número 307, de 24 de diciembre (2001)) o la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social (BOE número 313, de 31 de diciembre (2003)), que modifica la anterior.

La fundación es una persona jurídica que no es de base asociativa o corporativa (no es colectiva, no tiene socios); sino que es de base patrimonial, en el que el sustrato material predominante está formado por un conjunto de bienes que se destinan a un fin<sup>14</sup>.

Las Fundaciones han defendiendo los valores constitucionales de igualdad y solidaridad que, a buen seguro, han contribuido a que tanto el sector público como el privado encuentren en ellas a un excelente apoyo de trabajo.

En diversos estudios queda la evidencia de que el capital humano que hace crecer las Fundaciones españolas, predomina la diversidad<sup>15</sup>, el elevado nivel formativo, la flexibilidad y la estabilidad laboral, y un sinfín de cualidades que guardan estricta relación con la satisfacción moral de pertenecer a ellas, aumentando de esta manera el compromiso y la motivación que favorecerá en los resultados generales de su organización.

---

<sup>14</sup> DIEZ PICAZO, L.; GULLÓN, A. "Sistema de Derecho Civil." op. cit. pág. 591

<sup>15</sup> JIMENEZ JUAN CARLOS; VIAÑA ENRIQUE "Las fundaciones en España, un estudio de su significación económica e impacto social. Fundación ONCE 2007

## **2. LA FUNDACION SANTA MARIA LA REAL.**

### **2.1 OBJETIVOS Y FINES FUNDACIONALES**

La Fundación Santa María la Real es, conforme a la Carta Fundacional de 24 de junio de 1994, una Fundación Cultural privada sin ánimo de lucro de duración indefinida y ámbito nacional, domiciliada en el Monasterio de Santa María la Real de Aguilar de Campoo (Palencia).<sup>16</sup>

#### **MISIÓN**

Generar desarrollo basado en la valorización del patrimonio cultural, natural y social.

#### **VISIÓN**

Ser referentes en la creación y puesta en marcha de modelos de desarrollo solidarios basados en el patrimonio.

#### **VALORES**

- **Equipo comprometido:** El equipo humano que compone la Fundación Santa María la Real es su mejor activo. Es un equipo comprometido con los objetivos estratégicos de la organización. Representa el liderazgo de la Fundación Santa María la Real en la creación de desarrollo a partir de la valorización del patrimonio natural, cultural y social
- **Transferencia de conocimientos:** La Fundación Santa María la Real apuesta por la transferencia de conocimiento mediante procesos de comunicación interna y externa. La institución es consciente del papel educativo que le corresponde en temas relacionados con el Patrimonio natural, cultural y social.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Web. Fundación St. María la Real. [www.santamarialareal.org](http://www.santamarialareal.org)

<sup>17</sup> Memoria de actividades 2012. Fundación St. María la Real

- **Calidad, innovación, efectividad y creatividad aplicadas:** Las aportaciones a la sociedad de la Fundación Santa María la Real parten de la innovación, la creatividad, la calidad, y efectividad. Los procesos de trabajo basados en estos principios se diseñan y documentan como herramientas para la evolución y adaptación a las necesidades sociales.

- **Responsabilidad social:** La Fundación Santa María la Real es responsable socialmente con las comunidades y territorios en los que impulsa cambios tendentes a la creación de desarrollo social y económico.

**El objetivo** de la fundación es generar desarrollo basado en la valorización del patrimonio cultural, natural y social y ser referentes en la creación y puesta en marcha de modelos de desarrollo solidarios basados en el patrimonio.

El equipo humano que compone la Fundación Santa María la Real es su mejor activo. Es un equipo comprometido con los objetivos estratégicos de la organización. Representa el liderazgo de la Fundación Santa María la Real en la creación de desarrollo a partir de la valorización del patrimonio natural, cultural y social.

**La Fundación Santa María la Real apuesta** por la transferencia de conocimiento mediante procesos de comunicación interna y externa.

La institución es consciente del papel educativo que le corresponde en temas relacionados con el Patrimonio natural, cultural y social. Las aportaciones a la sociedad de la Fundación Santa María la Real parten de la innovación, la creatividad, la calidad, y efectividad.

Los procesos de trabajo basados en estos principios se diseñan y documentan como herramientas para la evolución y adaptación a las necesidades sociales.

La Fundación Santa María la Real **es responsable socialmente** con las comunidades y territorios en los que impulsa cambios tendentes a la creación de desarrollo social y económico.

**Los fines fundamentales de la Fundación Santa María la Real**, son promover la conservación, restauración y mantenimiento y difusión del Monasterio Santa María La Real de Aguilar de Campoo. Impulsar cuantas actividades culturales y económicas sean necesarias para conservar, restaurar y mantener el Patrimonio natural, cultural y social, con una especial dedicación al arte románico.

Promover la investigación de nuevas tecnologías en la consecución de la eficiencia energética estimulando además sistemas de vida efectivos con este objetivo. Implantar las nuevas tecnologías en el estudio, conservación y difusión del patrimonio.

Fomentar los estudios y la investigación del Arte Románico y de la Cultura Medieval. Extensión de los beneficios de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas al patrimonio y la cultura. Divulgar a nivel nacional e internacional las actividades mediante el intercambio de publicaciones, investigaciones y estudios realizados por la Fundación en el desarrollo de sus fines y mediante su edición en todo tipo de soporte, especialmente en contenidos digitales. Colaborar con entidades universitarias y culturales de ámbito nacional e internacional en relación con la divulgación del patrimonio cultural y en defensa del idioma castellano. Contribuir al desarrollo económico y social mediante prestación de servicios que favorezcan la integración de los diferentes colectivos que conforman la comunidad. Todo ello mediante promoción de iniciativas, desarrollo de nuevas tecnologías y programas que a nivel nacional o internacional persigan optimizar el bienestar social entre personas y colectivos, prestando especial dedicación a su protección, formación y concienciación.

Colaborar con la Administración en las tareas de índole social que faciliten el mantenimiento de la población y el acrecentamiento de la misma asumiendo programas de formación y empleo. Incorporación a la Sociedad de la Información de los distintos colectivos, especialmente a personas con discapacidad, mayores, etc. Fomentar la promoción de empresas que propicien el desarrollo sostenible en la zona.

---

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

Redactar y actualizar Planes y Programas de desarrollo que se alineen con las actuaciones de carácter público o privado. Fomentar el establecimiento de redes y alianzas de colaboración con otras entidades que faciliten la consecución de nuestros fines. Potenciar el desarrollo del territorio que englobe las secciones Románico, Etnográfico y Minería para dar a conocer los distintos ámbitos de actividad histórica.

Facilitar las relaciones de convivencia y amistad entre las personas y los pueblos. Tanto los fines como las líneas de actuación para su consecución continúan la línea trazada desde la constitución del Centro de Estudios del Románico en 1988, ampliando el marco legal y las perspectivas de actuación.

## **2.2 PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**

En los últimos dos años, en la Fundación Santa María la Real ha continuado incentivando la generación de ideas y proyectos basados en los principios de calidad, eficiencia e innovación, como medio para conseguir que el Patrimonio sea por sí mismo elemento generador de desarrollo socioeconómico.

## **2.3 PLANES DE INTERVENCIÓN:**

La Fundación Santa María la Real lleva años apostando por un modelo de gestión del patrimonio basado en su concepción territorial. Ya no se restauran los bienes de forma individual, sino que se entienden como parte de un conjunto, de un territorio, en el que están claramente vinculados a sus gentes y a su entorno. La puesta en marcha de Planes de Intervención Territoriales pretende lograr el desarrollo sostenible de todo un territorio, a través de la restauración integral de su patrimonio.



### **ROMÁNICO NORTE:**

El Plan de Intervención Románico Norte es pionero en apostar por un nuevo modelo social de actuación en el Patrimonio. Un planteamiento que tiene en cuenta no sólo los bienes a restaurar, sino también el territorio en el que se insertan y las personas que en él habitan.

### **ROMÁNICO ATLÁNTICO:**

El Plan de Intervención ‘Románico Atlántico’ es un proyecto de cooperación transfronteriza para el Patrimonio Cultural, que prevé la intervención en más de una veintena de edificaciones románicas en las provincias españolas de Zamora y Salamanca y en las regiones portuguesas de Porto, Vila-Real y Bragança. El objetivo principal del proyecto, ejemplo de cofinanciación pública y privada, es mantener el patrimonio de estos territorios en óptimas condiciones de conservación y convertirlo en una fuente de riqueza y empleo, que pueda dinamizar los territorios y dar bienestar a los ciudadanos.

### **RESTAURACIÓN Y REHABILITACIÓN:**

Junto a los Planes de Intervención Territoriales, la Fundación Santa María la Real cuenta, desde hace años, con un equipo técnico capaz de llevar a cabo proyectos de nueva ejecución o de desarrollar todo tipo de obras y restauraciones en edificios de arquitectura civil o religiosa.

### **FORMACIÓN Y EMPLEO:**

La transmisión de conocimientos en torno al Patrimonio y su gestión es un aspecto fundamental para la Fundación Santa María la Real. No hay que olvidar que la institución surgió al albor de uno de los primeros programas de Escuelas Taller y Casas de Oficio de España.

Durante el 2013 reforzará la innovación y el empleo<sup>18</sup> seguirá trabajando en las aplicaciones que se desarrollan en los sistemas de conservación preventiva del patrimonio.

---

<sup>18</sup> El Norte de Castilla. Noticias Palencia 08/06/13

### **CURSOS Y SEMINARIOS:**

La Fundación Santa María la Real tiene entre sus fines principales fomentar el estudio y la investigación sobre el arte románico, la cultura medieval y la conservación del patrimonio. Para lograr estos objetivos se organizan cada año una serie de cursos y seminarios que reúnen en Aguilar de Campoo a un elevado número de alumnos y profesores dispuestos a conocer de primera mano la riqueza monumental de este territorio.

### **RED DE OFICIOS**

El portal Redeoficios, promovido por Fundación Telefónica, ha ampliado su trayectoria como espacio de referencia para el Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo. Por un lado, como espacio virtual de comunicación e información entre los participantes del programa y, por otro, apostando por la internacionalización y trabajando en un nuevo diseño más dinámico y adaptado a los nuevos tiempos.

### **TE VAS A QUEDAR DE PIEDRA**

“Te vas a quedar de piedra” es un proyecto educativo, desarrollado por la Fundación Santa María la Real, en el marco del Plan de Intervención Románico Norte, y en colaboración con distintas instituciones y entidades, que pretende divulgar entre los más jóvenes el valor artístico, social y cultural del románico. La iniciativa se ha implantado en el C. P. Castilla y León y en el I.E.S. Santa María la Real de Aguilar Campoo para acercar a los alumnos al mundo del Patrimonio, a través de juegos, talleres, visitas a monumentos, y dinámicas de grupo. En 2011, los participantes pudieron visitar, por ejemplo, la restauración de la iglesia de San Pedro en Becerril del Carpio.

### **ROMÁNICO DIGITAL**

Esta gran plataforma digital se ha creado con la colaboración del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través del Plan Avanza. El objetivo es que vaya albergando progresivamente toda la documentación derivada de los trabajos de investigación que la Fundación Santa María la Real lleva

desarrollando durante más de veinte años para sacar a la luz la Enciclopedia del Románico en la Península Ibérica.

### **ENCICLOPEDIA DEL ROMÁNICO**

La Enciclopedia del Románico en la Península Ibérica es una compilación exhaustiva y rigurosa de los testimonios medievales que se ubican o pertenecieron a este espacio geográfico. Lo que comenzó siendo una aventura editorial centrada en Castilla y León, se ha extendido, con el paso del tiempo, a otras comunidades autónomas. importante esfuerzo de internacionalización de las ventas de la Enciclopedia del Románico, que ya está presente en las principales librerías y bibliotecas internacionales.

### **PUBLICACIONES**

A lo largo del año 2012 se ha potenciado la oferta editorial de la Fundación Santa María la Real con la publicación de nuevos libros y la reedición de otros que ya se habían agotado. La nueva línea editorial ha seguido la senda abierta en los últimos años con obras atractivas tanto para los especialistas como para el público en general. Para ello se ha apostado por un libro de calidad con textos fácilmente comprensibles y con un apartado gráfico abundante.

### **CANAL PATRIMONIO**

Desde su nacimiento en el 2006, Canal Patrimonio se ha distinguido por su carácter innovador, es un proyecto audiovisual interactivo<sup>19</sup>, por representar un proyecto de comunicación audiovisual de calidad, que se nutre de las potencialidades y múltiples ventajas de las Nuevas Tecnologías para crear un gran espacio virtual dedicado por completo a la promoción y difusión del Patrimonio.

---

<sup>19</sup> <http://palenciapatrimonio.wordpress.com>

## **PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

Una de las apuestas más fuertes de la Fundación Santa María la Real para llegar al gran público son los proyectos audiovisuales, materializados en la realización de series documentales para televisión y en la edición de vídeos especializados.

## **CENTRO EXPOSITIVO ROM: ROMÁNICO Y TERRITORIO**

El Centro Expositivo Rom: Románico y Territorio abrió sus puertas en julio de 2006, conforme a un nuevo concepto de mostrar el arte románico al gran público. Concebido como una ventana a través de la que el visitante accederá a caminos, pueblos, iglesias, tradiciones, paisajes, gastronomía o gentes.

## **ELEMENTOS EXPOSITIVOS**

De un tiempo a esta parte, la Fundación Santa María la Real se ha ido especializando en la creación de mobiliario, stands y otro tipo de materiales, que aúnan a la perfección diseño y arquitectura. Su destino suelen ser exposiciones, museos, ferias u otros espacios en los que contribuyen a facilitar una mejor comprensión del Patrimonio por parte del público.

## **INNOVACIÓN**

La innovación es ya una realidad y un hábito en el proceso de trabajo de la Fundación Santa María la Real. Cada vez son más las actividades de la institución que incorporan las nuevas tecnologías y que aportan un valor añadido al usuario. “La innovación es una realidad en el proceso de trabajo de la Fundación

## **MHS**

El Sistema de Monitorización del Patrimonio (MHS: Monitoring Heritage System) es un proyecto adaptado al patrimonio cultural para registrar, evaluar y controlar distintos parámetros con el objetivo de garantizar la conservación del bien, su seguridad y la sostenibilidad de su gestión.

### **H-KNOW**

El proyecto H-KNOW (Infraestructura avanzada para servicios basados en el conocimiento en la restauración de edificios), concluido en 2011, se desarrolló dentro del VII Programa Marco de la U.E., en colaboración con distintas entidades y empresas. Entre todos han logrado crear una red virtual de colaboración entre PYMES y centros de investigación especializados en restauración de bienes patrimoniales que permitirá el intercambio de experiencias, la formación y el trabajo en red.

### **PORTABLEAR**

El proyecto, que concluyó en 2011, ha sido un trabajo desarrollado con otras entidades y empresas en el marco del Plan Avanza, y ha tenido como principal objetivo la aplicación de las técnicas de realidad aumentada -un sistema que permite combinar información virtual, con datos del entorno real y animaciones- a la promoción y difusión del Patrimonio.

### **PROPOLI**

Proyecto piloto que la Fundación Santa María la Real ha desarrollado, en colaboración con Fundación Cartif, y con el apoyo de la Agencia de Desarrollo y Empleo (ADE) de Castilla y León, a través del programa Inno Empresa.

### **EMPRESAS**

A lo largo de su trayectoria, la Fundación Santa María la Real ha impulsado la creación de diferentes proyectos empresariales, con una característica común: su apuesta directa por el Patrimonio como elemento generador de desarrollo socioeconómico, a través del turismo o de a prestación de servicios a la sociedad

### **RESIDENCIA TERCERA ACTIVIDAD**

La Residencia Tercera Actividad, tutelada por la Fundación Santa María la Real, ofrece un total de 96 plazas, 40 concertadas con la Junta de Castilla y León. A lo largo de su trayectoria, el centro asistencial ha logrado superar las auditorias necesarias para mantener la certificación de calidad ISO 9001.

### **ORNAMENTOS ARQUITECTÓNICOS**

El taller de Ornamentos Arquitectónicos continúa ampliando su colección de pequeñas maquetas. Sigue apostando por la elaboración artesanal con la calidad por bandera.

### **ALOJAMIENTOS CON HISTORIA**

La marca Alojamiento con Historia nace del interés por revalorizar el pasado para construir futuro. Bajo esta denominación se encuentran aquellos alojamientos rurales con valor histórico que la Fundación Santa María la Real gestiona para potenciar el turismo de la zona en la que se encuentra. Actualmente, engloba la Posada de Santa María la Real, establecimiento distinguido con la Q de Calidad Turística, el Molino de Salinas y varias casas rurales. La misión de Alojamiento con Historia es convertirse en referencia del turismo vinculado al Patrimonio.

### **SANTA MARÍA LA REAL CHILE**

Santa María la Real Chile, filial de la Fundación Santa María la Real, creada en 2010, ha llevado a cabo, en colaboración con la sede española, un Estudio Diagnóstico de un conjunto de fortificaciones construidas en el siglo XVII por la Corona Española en la Región de los Ríos. El estudio va destinado a la puesta en marcha de un Plan de Conservación y Gestión, que permita la puesta en valor de dichas edificaciones, en su mayoría castillos o fuertes, que se encuentran entre los principales Monumentos Históricos del país andino.

### **CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO**

Centro de Innovación y Emprendimiento “GiroLab” de Aguilar de Campoo, promovido por la Fundación Santa María la Real y corporaciones empresariales que tienen un triple denominador común: su espíritu emprendedor, su ilusión por poner en marcha un nuevo proyecto laboral y su apuesta por el medio rural

### **PREMIOS**

La Fundación ha recibido diferentes premios como reconocimiento a su labor como Fundación.

### **3.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Taylor y Babbage fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y desarrollo computarizado de control.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor, en Europa el principal precursor fue Charles Babbage<sup>20</sup>

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

---

<sup>20</sup> TAYLOR, FREDERICK Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en EEUU (ADPT)

### 3.2 CONCEPTOS Y OBJETIVOS.

Antes de entrar en materia de conceptos, y plantear la descripción y análisis de puestos de trabajo de La Fundación St. M<sup>a</sup> La Real es necesario realizar una serie de aclaraciones relacionadas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.
- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo
- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.
- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.



- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.
- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas<sup>21</sup>. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.
- Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural.

---

<sup>21</sup> PUCHOL, LUIS "Dirección y Gestión de Recursos Humanos.5a 2007

El objetivo del presente TFG va a centrarse en los elementos fundamentales que sirven para realizar una herramienta que sirva a la Fundación St. M<sup>a</sup> La Real para poder analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar sus puestos de trabajo.

Se va a tratar de determinar lo que hacen las personas, como lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, que procesos tienen lugar y cuáles son las cualidades o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.

Es importante definir unos conceptos claves a la hora relacionados con el puesto de trabajo.

Las tareas, los puestos de trabajo, los roles y las ocupaciones son elementos fundamentales

La tarea, es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis, los demás conceptos suelen sustentarse en ella.

El puesto viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo.

El rol se centra en el componente social del trabajo. Puesto y rol son la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional.

La ocupación no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo.

La tarea, es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. “La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el

---

---

***“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”***

ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado.<sup>22</sup>

Las tareas pueden desmultiplicarse o descomponerse de forma más detallada en subtareas o elementos. El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas.

En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes.

Las tareas prescritas, son aquellas que están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.

Las tareas emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetivas, dinámicas, evolucionan en su relación y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una forma u otra forma por su propia formación, habilidades o capacidades.

El puesto de trabajo es hoy por hoy el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (ingeniero/a, arquitecto/a), que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado.

---

<sup>22</sup> HONTAGÁS, PEIRO." Tareas, puestos, roles y ocupaciones. p29."

Pueden definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en un mismo puesto.

El rol es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo.

La ocupación se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión, etc. Suele ser utilizada como agrupación de puestos con características similares. Podemos entender “medico/a” como un puesto en una organización dedicada al cuidado de la salud, o como el concepto que describe una ocupación o profesión socialmente reconocida.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

El proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

---

---

***“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”***

Análisis de puestos de trabajo, APT: Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo, DPT: Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

Podríamos definir el Análisis de Puestos como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

La Descripción de Puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional, idóneo de la persona que debería ocupar el puesto.

### **3.3 ETAPAS Y FASES**

En este apartado plateamos las diferentes etapas y fases que habría que realizar para realizar el Análisis de Puesto de Trabajo:

Hay que recordar que es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica.<sup>23</sup>

#### **3.3.1 OBJETIVOS**

Los RR.HH son el área de la gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella; decisiones y acciones, éstas, que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales.<sup>24</sup>

Nuestro objetivo es poder utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección y evaluación del personal, para lograr alcanzar los fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran. Cuando hablamos de necesidades, no solamente nos referimos a las económicas, sino también a las que hacen al bienestar general de una persona, tratando de que ésta pueda crecer profesionalmente en un clima social agradable y que sea compensada equitativamente.

En la actualidad La Fundación St. M<sup>a</sup> La Real no cuenta con un Departamento específico de RR.HH, por lo cual se ha contactado tanto con la Dirección como por el coordinador de la Fundación para poder realizar el trabajo.

---

<sup>23</sup> FERNANDEZ RIOS, MANUEL "Análisis y Descripción de puestos de trabajo. pag"

<sup>24</sup> ALBIZU y LANDETA, (2001, p. 19).

Al realizar la primera visita para evaluar la situación en la que se encontraba la Fundación se confirma que actualmente no disponen de un catálogo de puestos por lo que se plantea el comienzo del proyecto, que acogen de forma muy positiva.

### **3.3.2 VENTAJAS DE REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

La utilidad de un análisis de puestos de trabajo, viene orientada en cuatro líneas:

#### **1. En el área de Recursos Humanos:**

- Facilita el proceso de selección de personal. El análisis de puestos permite elaborar el perfil y conocer cuales son las características de las personas idóneas para su desempeño.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Resulta importante poder suministrar a las personas información no solo sobre las exigencias y obligaciones al puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.
- Orienta el proceso de formación personal. Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.
- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.

---

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

- El análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

## **2. Para la Dirección de la Fundación:**

- Primeramente nos va a dar información para comprender el flujo del trabajo que tiene lugar en cada área de la Fundación y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados. Segundo para poder intervenir con conocimientos de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor, y tercero para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados.
- El análisis de los puestos de trabajo ayuda a sus directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.
- Este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

## **3. Para los empleados de la Fundación.**

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como un guía o referencia para el auto-desarrollo.

---

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*



Como conclusión son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar de la Descripción y análisis de los puestos de trabajo, recordando la importancia que los RR.HH tienen en la organización.

Estas descripciones nos sirven para clarificar las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y el ángulo de autoridad.

Es una guía para el responsable jerárquico y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes y responsabilidades de sus puestos.

Sirve para tener conceptos objetivos a la hora de valorar las retribuciones.

### **3.3.3 PREPARACIÓN DEL TRABAJO**

Es necesario realizar correctamente esta fase ya que es la base para todas las acciones e informaciones que vamos a lograr que nos sirva para tener una información de nuestra organización muy acorde con la realidad.

Para diseñar los puestos de trabajo lo primero que se ha realizado es una visita a las instalaciones para comprobar los diferentes puestos de trabajo y comprender la Filosofía de la Fundación.

Realizar el proyecto de análisis de puestos de trabajo supone realizar una serie de toma de datos y despliegues dentro de La Fundación.

Una definición clara de los objetivos de la organización será fundamental.

la Dirección de la Fundación apoyó desde el principio la iniciativa poniendo a disposición tanto al Coordinador como a una Técnico del área de RR.HH, para la conseguir la información requerida

Esta colaboración es muy importante ya que al personal externo que solicita este tipo de información no suele estar muy bien visto en las organizaciones, ya que la gente piensa que se les va a modificar su posición en la organización o se les va a reducir el salario que tienen.

En líneas generales los trabajadores colaboran de forma favorable a describir sus puestos de trabajo de una forma objetiva, aunque hay que tener en cuenta la tendencia a exagerar o “engordar”, sus tareas, no obstante la revisión por su supervisor directo mitiga este hecho.

La comunicación en esta fase es primordial hay que saber explicar a los empleados lo que se quiere realizar.

### **3.3.4 CREAR UN EQUIPO ENCARGADO DE LA A.P.T**

Como se ha comentado anteriormente se ha creado una especie de equipo encargado del Análisis de Puestos de Trabajo, el que realiza el TFG, el coordinador de la Fundación St. M<sup>a</sup> la Real, y un técnico del área de RR.HH.

La unidad operativa que generalmente, es responsable del A.P.T. es la de personal o recursos humanos.

Lo ideal es que este tipo de proyectos se lideren desde el Dpto. RR.HH

Los pasos y actividades que deben adoptar los equipos temporales para la ejecución del proyecto son:

- Catalogar los puestos de trabajo
- Decidir que puestos de trabajo se van a analizar.
- Diseñar los protocolos de análisis y descripciones de puestos
- Ejecución del análisis.
- Proponer si proceden cambios en las unidades organizativas.
- Crear, modificar, reconvertir, redefinir, etc. puestos de trabajo.
- Confeccionar y mantener actualizado el Manual de organización y el Manual de funciones y descripciones y el Manual de procedimientos así como los distintos diccionarios que pueden generarse.

- Mediante el Manual de organización proponer mejoras en la estructura y superestructura organizacional.
- Proponer y realizar las valoraciones de los puestos, si procede.

Tras reuniones con el coordinador de la Fundación se ha transmitido la necesidad de mantener reuniones para que estén informados los diferentes responsables jerárquicos ya que el objetivo es explicarles el proyecto y los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo que se van a pasar al personal de su área para que estos no tuvieran dudas sobre los cuestionarios.

### **3.3.5 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A REALIZAR EN LA FUNDACIÓN.**

El Coordinador ha presentado el proyecto a cada responsable de Área para evitar confusiones sobre el proyecto a llevar a cabo, con el objetivo de explicarle los cuestionarios que se van a pasar a los empleados.

No podemos olvidar que un análisis de puestos de trabajo, en una organización como es la Fundación afecta a muchas personas debido a la diversificación a día de hoy que tiene la Fundación.

Mantener una buena información sirve para evitar bulos y falsa informaciones relacionadas con la ejecución del proyecto y favorecer una actitud positiva hacia el proyecto.

A la hora de la divulgación del proyecto, hemos tenido en cuenta una serie de recomendaciones:

- a. La presencia de la Dirección en la reunión de presentación del proyecto, junto con el equipo de técnicos, con el fin de transmitir la voluntad del equipo directivo de la empresa de realizar el análisis de puestos de trabajo y solicitar la máxima colaboración de todo el personal, durante la realización de los trabajos.

- b. Como el proyecto involucra a un gran número de personas y afecta a diferentes áreas, como recomendación hemos considerado realizar una primera reunión de difusión del proyecto con los mandos intermedios de la organización para que estos planteen sus inquietudes.
- c. A pesar de haber mantenido una reunión con los mandos intermedios, hemos considerado que estos deben estar presentes en la presentación del proyecto.
- d. La reunión de presentación debe ser abierta por el directivo de la empresa y a continuación los técnicos procedan a explicar los objetivos, metodología de trabajo, requerimientos del personal en la recogida de información y el planning.

### **3.4 OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA**

Una vez realizada la planificación del proyecto y presentando a los interesados, se procedería a recoger toda la información que nos permitiera cubrir los objetivos del proyecto.

#### **3.4.1 RECOGER INFORMACIÓN**

Antes de estudiar cada puesto los responsables del proyecto deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, servicios que brindan a través de La Fundación.

- Identifican puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

#### **3.4.2 IDENTIFICAR LOS PUESTOS**

En una organización pequeña resulta una tarea simple. Pero en La Fundación hay que analizar las diferentes áreas, por lo que es más complejo y requiere de más tiempo que una empresa pequeña, además son muy diferentes cada área

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. Mª la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

no tiene nada que ver los equipos de investigación con la Residencia de la tercera actividad.

Un paso importante en el diseño del plan es el de la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis.

Lo ideal es poder analizar a fondo todos los puestos de trabajo, de esta manera se podrá saber si hay puestos iguales, y cuales diferentes.

Una vez identificados los puestos de trabajo, se ha recomendado que se revise el organigrama o en su defecto realizar uno actualizado.

Identificados los puestos, asignada su correspondiente numeración y realizado el nuevo organigrama, el paso siguiente es realizar el inventario de todos los puestos objeto del proyecto de ADP.

#### **3.4.3 DESARROLLO DEL CUESTIONARIO. (Ver Anexo)**

El desarrollo del cuestionario, su confección, se ha realizado a través de una revisión de varios modelos, teniendo en cuenta el adaptarlo a la realidad de La Fundación, poniendo en común con los responsables de la organización todos los ítems planteados.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró.

Las responsabilidades específicas permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia, etc. Asimismo, esta información es necesaria para poder plantear posteriormente un plan de formación específico y subsanar las deficiencias que se hayan observado.

Se ha fijado el grado de autonomía en el desempeño de sus funciones, y el tiempo en porcentaje que tardan para elaborar sus tareas este último por el tipo de trabajo desempeñado en algunas áreas de la Fundación es complejo concretarlo.

#### **3.4.4 USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

La información sobre los distintos puestos de una organización puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesario para una función determinada.

#### **3.4.5 GUARDAR LA INFORMACIÓN GENERADA**

Se deberá guardar todos los datos obtenidos para que el área de RR.HH pueda gestionar esta información y poder optimizar su uso.

Las descripciones de los puestos deben mantenerse actualizadas porque los puestos de trabajo son algo dinámico que evoluciona y cambia en su contenido con el paso del tiempo, sino habríamos perdido el tiempo en el caso de que dejáramos que todo quedara obsoleto además somos conscientes de lo comprometidos con la innovación que está La Fundación por lo que los empleados deben de estar actualizados en todas sus tareas.

Se deberían de revisar o actualizar generalmente en función de dos situaciones

- **Por cambios:** Cuando se producen cambios significativos en el puesto.
- **Por tiempo:** Actualizar cada 1-2 años para evitar que queden obsoletas

### **3.5 TÉCNICAS PARA CONSEGUIR LA INFORMACIÓN**

Una de las cosas fundamentales es como conseguir la información de los diferentes puestos de trabajo, existen diferentes técnicas para poder obtener esta información.

#### **3.5.1 DIFERENTES MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

- A. Método del diario de actividades
- B. Método de incidentes críticos
- C. Método de recogida de información
- D. Método de entrevista
- E. Observación directa
- F. Método del cuestionario
- G. Métodos mixtos

#### **A. Método del diario de actividades**

Es aquel en el que el mismo trabajador nos informa de las tareas que realiza, puede estar “engordando” tareas, por lo que es necesario supervisión posterior.

#### **B. Método de incidentes críticos**

Se trata de detectar en las tareas del trabajador las cosas positivas o cosas negativas para poder discernir entre ambas.

#### **C. Método de recogida de información**

Consiste en recopilar información sobre la descripción de puestos actuales en la organización.

#### **D. Métodos de entrevistas**

Se consigue la información del puesto mediante una entrevista realizada por el encargado del análisis y el titular del puesto.

En cuanto a los aspectos positivos los datos se recogen de manera directa con el titular del puesto de trabajo, se aclaran dudas en el momento.

En cuantos aspectos negativos necesita tiempo empleado para su realización

#### **E. Observación directa**

Mientras el trabajador realiza las tareas, el encargado de realizar el proyecto, recoge la toma de datos.

Este tipo de toma de datos se usa más en industrias con trabajos repetitivos

Como aspecto positivo, los datos son datos objetivos.

Como aspectos negativos este tipo de método se utiliza en trabajos manuales (similar a toma de tiempos).

#### **F. Métodos de los cuestionarios**

Es el informa donde pretendemos recoger la información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

Este método es a mí entender el más conveniente para poder analizar en La Fundación, ya que por un lado es sencillo y legible facilitando su comprensión.

Cada titular del puesto lo cumplimenta y lo supervisa el superior jerárquico.

En cuanto a los aspectos positivos, nos facilita mucha información y obliga a la participación de su responsable jerárquico

En cuanto a los aspectos negativos, por un lado necesita tiempo empleado para su realización y por otro que el responsable deberá de comprobar que no se exageran las tareas realizadas.

#### **G. Método mixto**

Se suelen mezclar diferentes técnicas, junto a la entrevista se utilizan cuestionarios, observación directa o método diario de acciones.

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza la observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.



Para realizar el análisis en una organización como La Fundación St.Mª La Real se utilizarán el método de cuestionarios y el método mixto, ya que se consideran las técnicas más viables para utilizar.

### **3.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

#### **3.6.1 DEFINICIÓN**

Después de analizar los puestos de trabajos, tenemos que describirlos fielmente para poder detallarlo de la manera más objetiva posible, de esta manera podremos llegar a confeccionar una definición de puestos de trabajo dentro de La Fundación St. Mª La real.

#### **3.6.2 CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Hay diferentes formatos para poder describir los puestos, en el caso de La Fundación hemos diseñado unos específicos para adaptarlos a su funcionamiento y estructura.

El cuestionario está dividido en VII apartados:

#### **I. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se pretende informar a los trabajadores de que van a cumplimentar y porque deben de hacerlo.

Es importante que el mensaje quede claro para no llevar a confusiones.

#### **II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Es necesario realiza una toma de datos del puesto de trabajo, como denominación, departamento al que pertenece, antigüedad del puesto de trabajo, puestos que dependen y de cual depende él.

#### **III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

---

---

*“Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Fundación St. Mª la Real:  
Una detección de las necesidades formativas de su plantilla.”*

Para determinar los datos de clasificación de los puestos, necesariamente, tenemos que cumplimentar una serie de datos imprescindibles para poder realizar el análisis.(Anexo I)

- **Finalidad del puesto de trabajo:** Se describe la finalidad principal del puesto de trabajo.
- **Actividades a realizar:** en este apartado se describen las actividades asociadas al puesto de trabajo, y una breve descripción de las tareas en las que se desglosan estas.
- **Relaciones principales:** Grado de relaciones, con quien se relacionan y con que frecuencia.
- **Responsabilidad:** Indica las decisiones que tomas sin necesidad de autorización de tus responsables jerárquicos o funcionales.
- **Procedimientos y Sistemas:** señalan los procedimientos o sistemas de gestión que se utilizan dentro de La Fundación.
- **Magnitudes económicas:** Se indican que magnitudes económicas son realizadas por la actividad de manera anual (presupuestos, masa salarial, facturación etc...)
- **Personal y presupuesto:** donde se señala si se tiene personal a cargo o si se administra algún presupuesto asociado con tu área de responsabilidad.

#### IV PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO DE TRABAJO.

Se trata de cumplimentar una serie de datos objetivos sobre los requisitos necesarios para ocupar ese puesto de trabajo.

#### V. CONDICIONES SINGULARES

En este apartado se señalan aquellas condiciones de carácter singular que condicionan o afectan al desarrollo y/o ejecución de sus funciones

#### VI. OBSERVACIONES

Las observaciones siempre nos puede servir para mejorar el cuestionario, en el se indicarán cualquier comentario o información adicional complementaria al cuestionario.

## **VII. FIRMAS**

Es necesario que el cuestionario se firme, primero por el Titular del puesto de trabajo, posteriormente por el responsable jerárquico y por último la firma del Director.

### **3.7 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

#### **3.7.1 DEFINICIÓN**

Después de analizados los cuestionarios La Fundación, deberá realizar un catálogo de puestos de trabajo donde se informará de manera precisa sobre el contenido de todos los puestos de trabajo, identificando las características propias y singulares de cada uno de ellos.

Se identifican las diferencias entre lo real y lo planificado.

#### **3.7.2 OBJETIVO DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Lo que buscamos después de realizar la descripción de puestos de trabajo es poder enumerar y tener controlado de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Creo que es algo primordial para La Fundación, debería de considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aun seguimos viendo como es considerado en algunas organizaciones como un procedimiento “no importante”, en nuestro caso La Fundación valoró de manera positiva el realizar este trabajo.

En muchas organizaciones se prioriza sobre los temas de remuneración y promoción, pero no es bueno dejar en un segundo plano la descripción de puestos de trabajo.

Existen justificaciones importantes para la realización de la Descripción de puestos de trabajo:

Muchas veces los trabajadores se encuentran en alguna de estas situaciones:

- No saben cuál son sus tareas específicas ni sus funciones.
- Son contratados para trabajos que no son capaces de realizar
- No saben el lugar que ocupan en la organización
- No coinciden sus valores con los que promulga la organización donde está.
- No saben quién es su responsable
- No saben sus responsabilidades
- Dudan de quién está bajo su supervisión

Hacer esta descripción nos valdrá para obtener, evaluar y organizar mejor aún si cabe La Fundación St. M<sup>a</sup> La Real, además considero que se podrán mejorar las siguientes actividades:

1. Mejorar el sistema de compensación de los empleados.
2. Mejorar en la ubicación de empleados en puestos de trabajos.
3. Mejorar en el sistema de reconocimiento del desempeño.
4. Poder diseñar planes de formación específicos
5. contratar personal adecuado a la vacante propuesta.
6. Mejorar el clima laboral.
8. Adaptar los puestos de trabajo a los cambios de La Fundación.
9. Desechar procesos o actividades que no aporten valor
10. Conocer las necesidades reales de RRHH de La Fundación

### **3.7.3 APROBACIÓN**

En esta última etapa, se procedería a la aprobación de las descripciones de puestos realizada.

## **4.- PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA LA REAL.**

En este TFG he querido prestar una atención especial es el referido al esfuerzo realizado en la formación del personal.

La formación en La Fundación contribuirá a un desempeño eficaz siempre que sea capaz de atraer y mantener al tipo de personal que mejor se ajusta a la cultura y objetivos de La Fundación St. M<sup>a</sup> LA Real.

Los planes de formación son una parte fundamental de la organización ya que se dirige a mejorar el desarrollo del capital humano.<sup>26</sup>

Se ha comprobado que La Fundación no dispone de ningún tipo de procedimiento o proceso que regule la gestión de la formación dentro de su organización, por lo que se plantean las siguientes necesidades:

- Elaborar un procedimiento de formación específico para la Fundación St. M<sup>a</sup> La Real. (Anexo II)
- Elaborar todos los impresos necesarios para poder ejecutar el procedimiento de formación. (Anexo II).
- Analizar que necesidades formativas se podrían encuadrar dentro de la búsqueda de mejora de la motivación dentro de Fundación St. M<sup>a</sup> La Real. (Centro de estudio del Románico). (Anexo III.)

---

<sup>26</sup> AN, FEDERICO "Manual-guía para la elaboración de planes de formación, modelos y aplicaciones : dos ejemplos prácticos, organización industrial y organización de servicios

Los programas de formación deben contemplar aquellas actividades dirigidas a formar al personal en aquellas actividades que son necesarias para el desempeño de su trabajo diario.

En entidades como es la Fundación St. M<sup>a</sup> La Real, esta labor formativa debe ser especialmente importante, teniendo en cuenta la heterogeneidad de sus miembros, la presencia de porcentajes de colaboradores no remunerados y, por último, considerando sus particulares características de compromiso social, y valores de La fundación.

De aquí que la formación cumple dos misiones importantes en La Fundación:

- Subsana r deficiencias en las capacidades de los trabajadores para posibilitar su adaptación a sistemas y procedimientos más modernos.
- Informar y hacer participar al empleado sobre los objetivos, misión y valores de La Fundación, desarrollando su sentido de pertenencia a la misma.

Todos los documentos elaborados para la Fundación St. M<sup>a</sup> La Real se Anexan al final de este TFG.

## **5.- CONCLUSIONES**

Primeramente agradecer por la predisposición que desde la Dirección de la Fundación St. M<sup>a</sup> La Real se ha transmitido a la hora realizar este TFG.

Es de destacar el esfuerzo que realizan tanto desde La Fundación como desde los empleados que la componen, ya que se ha comprobado por un lado que La Fundación imparte está comprometida con la formación, y que los empleados a parte de la formación impartida por la Fundación se forman de manera personal fuera de sus puesto de trabajo, quedando latente un sentido de pertenencia a la Fundación y un sentimiento de ser los mejores en su trabajo.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de pospuestos de trabajo.

Por otro lado el realizar un procedimiento específico de formación con todos los impresos derivados que servirán para gestionar de una manera más eficaz toda la formación a impartir en la Fundación.

Se ha propuesto a la Fundación una serie de acciones formativas, con el objeto de arraigar más si cabe en sus empleados el sentimiento de pertenencia a la organización y aumentar su compromiso en la misma.

Esto permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para mejorar en la estructura de la organización de La Fundación St. M<sup>a</sup> La Real.

## **6- BIBLIOGRAFÍA**

ALBIZU y LANDETA

BABBAGE, CHARLES Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo Europa (ADPT)

BRYSON (1995),

CABRA (1999, pág. 94)

DIEZ PICAZO, L.; GULLÓN, A. "Sistema de Derecho Civil.."op. cit. pág. 591

FERNANDEZ RIOS, MANUEL "Análisis y Descripción de puestos de trabajo"(2001, p. 19).

GAN, FEDERICO "Manual-guía para la elaboración de plan. formación, modelos y aplicaciones

GARCÍA RUBIO, Mª P. "El Tercer Sector en España"

HERRERA (1997-1993) sobre la creciente atención de las a los aspectos relacionados con la gestión de las entidades del Tercer Sector

HONTAGÁS, PEIRO." Tareas, puestos, roles y ocupaciones."

IRIBAR (1994), la creciente utilización de conceptos y herramientas con base en la Dirección Estratégica para el análisis de alguno de los aspectos de las organizaciones del Tercer Sector. Información;

JIMENEZ JUAN CARLOS; VIAÑA ENRIQUE "Las fundaciones en España, un estudio de su significación económica e impacto social. Fundación ONCE 2007

LÓPEZ JACOSITE "La fundación y su estructura"

MOINI, FEDELE. "El Tercer Sector en Europa"

PÉREZ ESCOLAR, MARTA, "La actividad económica de las Fundaciones. Tensiones legislativas de interés Gral".

PUCHOL, LUIS "Dirección y Gestión de Recursos Humanos.5a 2007

PRIETO F."Tratado de Psicología del Trabajo."

RUÍZ OLABUÉNAGA, J.L "El sector sin ánimo de lucro en España" (Necesidades de formación del Tercer Sector. Univ. de Deusto

TAYLOR, FREDERICK Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en EEUU (ADPT)

UCERO OMAÑA, JOSÉ MIGUEL "RR.HH. El plan de formación en la Empresa Ed.ESIC 86 Páginas

UVA (Universidad de Valladolid)

VALERO MATAS, J.A ; LAMOCA PÉREZ, MIGUEL, "Los RR.HH".Ed.Tecnos 2005:



.La Constitución Española de 1978, en su artículo 34.1, recoge el derecho de fundación para fines de interés general. El artículo 53.1 señala que sólo por Ley podrá regularse el ejercicio de los derechos y libertades recogidos en Capítulo II.

Ley 50/2002 de 26/12 de Fundaciones, BOE número 310, de 27 de diciembre

Código Civil de 1889, Art. 35 a 41

Memoria de actividades 2012. Fundación St. María la Real

El Norte de Castilla. Noticias Palencia 08/06/13

<http://palenciapatrimonio.wordpress.com>

[web.tercersector.net](http://web.tercersector.net)

Web. Fundación St. María la Real.[www.santamarialareal.org](http://www.santamarialareal.org)

## **ANEXOS**

### ANEXO I

- INFORME DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

### ANEXO II

- PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN (INCLUYE LOS IMPRESOS)

### ANEXO III

- PROPOSICIÓN DE FORMACIÓN ESPECÍFICA

# **ANEXO I**

## **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

### I.- INTRODUCCIÓN

Desde la Fundación Sta. María la Real se ha realizado este cuestionario el cual tiene por objeto describir y analizar tu puesto de trabajo tal y como lo estás desarrollando en la actualidad que podría no coincidir con las funciones y/o actividades para las que el puesto fue inicialmente creado, especialmente si ha pasado mucho tiempo desde entonces.

El objetivo de este cuestionario es identificar, con tu ayuda, las posibles **oportunidades de mejora en la organización del trabajo**, y de esta manera poder definir de una manera más precisa las necesidades formativas de los diferentes puestos de trabajo.

Al cumplimentarlo, **trata de reflejar fielmente el contenido real y actual de tu puesto de trabajo**, centrándote en los aspectos que requieren más tiempo de ocupación así como de los de mayor responsabilidad y complejidad.

Una vez finalizado el cuestionario, deberás pasarlo a la firma de tu responsable del Departamento, quien a su vez lo validará con el responsable de la Fundación. En caso de discrepancias, durante las revisiones, habrá que señalarlas en el apartado de observaciones.

En caso de duda, contacta por favor con tu Responsable Jerárquico

Muchas gracias por tu colaboración.

### II.- IDENTIFICACIÓN: OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

DEPARTAMENTO	
PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DE LA PERSONA	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	
DEPARTAMENTO	
ANTIGÜEDAD DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
PUESTOS DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS QUE DEPENDEN ÉL	

### III.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- FINALIDAD PRINCIPAL DEL PUESTO: Describe en unas líneas la razón de ser del puesto.

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

### □ ACTIVIDADES:

En este apartado se describen las **ACTIVIDADES PRINCIPALES** asociadas al puesto, y una breve descripción de las tareas en las que se desglosan estas.

Sobre cada una de las ACTIVIDADES PRINCIPALES hay que indicar cuatro aspectos: **1.-** ¿qué porcentaje de mi tiempo me lleva (suponiendo que el total dedicado a todas las actividades sea el 100%)? **2.-** ¿cómo describirías su complejidad? **3.-** ¿con qué frecuencia la realizas? y **4.-** teniendo en cuenta la responsabilidad que entiendo que debe exigírseme, cómo considero esta actividad, ¿está por debajo de lo que debo hacer, es adecuada, o está por encima de lo que me es exigible?

Trata de ordenar las actividades de **mayor a menor importancia** y presta más atención a aquellas que supongan mayor responsabilidad (no pueden delegarse en otros), mayor complejidad y mayor grado de ocupación.

(Complejidad: A = alta; M = media; B = baja) (Frecuencia: D = diaria; S = semanal; M = mensual T = trimestral; A = anual) (Responsabilidad: INF. = actividad con contenido inferior a lo exigible en mi área de responsabilidad; ADEC. = actividad coherente con la responsabilidad exigible en mi puesto; SOBRE = actividad que sobrepasa la responsabilidad exigible en mi puesto)

ACTIVIDADES PRINCIPALES	% TIEMPO DE OCUPACIÓN	COMPLEJIDAD			FRECUENCIA					RESPONSABILIDAD		
		A	M	B	D	S	M	T	A	INF.	ADE C.	SOB RE
1.- <u>Tareas:</u>												
2.- <u>Tareas:</u>												
3.- <u>Tareas:</u>												

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

- **RELACIONES PRINCIPALES:** ¿Con quién te relacionas?, ¿con qué frecuencia?

(Frecuencia: D = diaria; S = semanal; M = mensual T = trimestral; A = anual)

RELACIONES	FRECUENCIA				
	D	S	M	T	A
<u>Internas:</u>					
<u>Externas:</u>					

- **RESPONSABILIDAD:** Indica las decisiones que tomas sin necesidad de autorización de tus responsables jerárquicos o funcionales.

-

- **PROCEDIMIENTOS / SISTEMAS:** Señala los procedimientos o sistemas de gestión que utilizas en su trabajo y debes conocer.

(Grado de conocimiento necesario A = alto; M = medio; B = bajo)

(Frecuencia: D = diaria; S = semanal; M = mensual T = trimestral; A = anual)

PROCEDIMIENTOS / SISTEMAS	GRADO DE CONOCIMIENTO			FRECUENCIA				
	A	M	B	D	S	M	T	A

- **MAGNITUDES ECONÓMICAS:** Indica qué magnitudes económicas (anualizadas) son influidas directamente por tu actividad (i.e: presupuesto anual, masa salarial, facturación etc.)

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

(Tipo de influencia: I = información, C = Control; N = negociación; D = decisión)

DENOMINACIÓN	CANTIDAD (€)	TIPO DE INFLUENCIA			
		I	C	N	D

- **PERSONAL Y PRESUPUESTO:** Señala si tienes personal a tu cargo y si administras algún presupuesto asociado a tu área de responsabilidad.

- Nº de personas
- Presupuesto asociado

### IV.- PERFIL DE OCUPACIÓN DEL PUESTO

A RELLENAR POR EL REPOSABLE DEL DEPARTAMENTO

Formación básica	
Especialización y/o conocimientos específicos	
Experiencia mínima (1)	
Idiomas necesarios	
Hablar en público	
Capacidad para la Comunicación	
Capacidad de Negociación	
Herramientas informáticas	

(1): ¿Cuántos años son necesarios para alcanzar una soltura suficiente en el puesto, suponiendo la formación y los conocimientos anteriormente indicados?

### V.- CONDICIONES SINGULARES

En este apartado deberá señalar aquellas condiciones de carácter singular que condicionan o afectan al desarrollo y/o ejecución de sus funciones.

#### 1.- Esfuerzos físicos

##### **a/ Posturas de trabajo penosas ó difíciles.**

1.- Nunca       2.- Ocasional       3.- Frecuente       4.- Continuo

##### **b/ Levantamiento, empuje a arrastre de pesos.**

1.- Nunca       2.- Ocasional       3.- Frecuente       4.- Continuo

##### **c/ Desplazamientos difíciles ó pesados.**

1.- Nunca       2.- Ocasional       3.- Frecuente       4.- Continuo

##### **d/ Atención visual prolongada y constante a algún objeto.**

1.- Nunca       2.- Ocasional       3.- Frecuente       4.- Continuo

#### 2.- Ambiente de ejecución: Señale las condiciones ambientales desfavorables de su puesto de trabajo.

##### **a/ Ruido.**

1.- Inapreciable       2.- Elevado       3.- Alto Grado

##### **b/ Exposición a la intemperie.**

1.- Inapreciable       2.- Elevado       3.- Alto Grado

##### **c/ Toxicidad. Emanación de gases.**

1.- Inapreciable       2.- Elevado       3.- Alto Grado

##### **d/ Iluminación insuficiente**

1.- inapreciable       2.- Elevado       3.- Alto Grado

#### 3.- Riesgo aleatorio: Posibilidad de sufrir un accidente ó de contraer una enfermedad profesional.

1.- Inapreciable       2.- Elevado       3.- Alto Grado

#### 4.- Concentración: Indique el grado de concentración que le exige su puesto de trabajo.



## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

- 1.- Mínimo       2.- Normal       3.- Elevado       4.- Muy Elevado

### VI.- OBSERVACIONES

Indica cualquier comentario o información adicional complementaria a todo lo anterior.

--

### VII. FIRMAS

Titular puesto	Responsable Departamento	Director
Fecha	Fecha	Fecha

**ANEXO II**

**PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN**  
**(INCLUYE IMPRESOS)**

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

## ÍNDICE GENERAL

### 1. OBJETO

### 2. ALCANCE

### 3. DEFINICIONES

- 3.1 - FORMACIÓN NECESARIA
- 3.2 - FORMACIÓN DE INICIO
- 3.3 - FORMACIÓN DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO
- 3.4 - FORMACIÓN PERMANENTE
- 3.5 - SOLICITUD DE ACCIONES FORMATIVAS
- 3.6 - CREACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN
- 3.7 - GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN
- 3.8 - VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN
- 3.9 - REVISIÓN FORMACIÓN IMPARTIDA

### 4. REGISTROS

### 5. CONTROL DE ARCHIVOS

### 8. ANEXOS

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha: 01/05/2013
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

### 1. - OBJETO

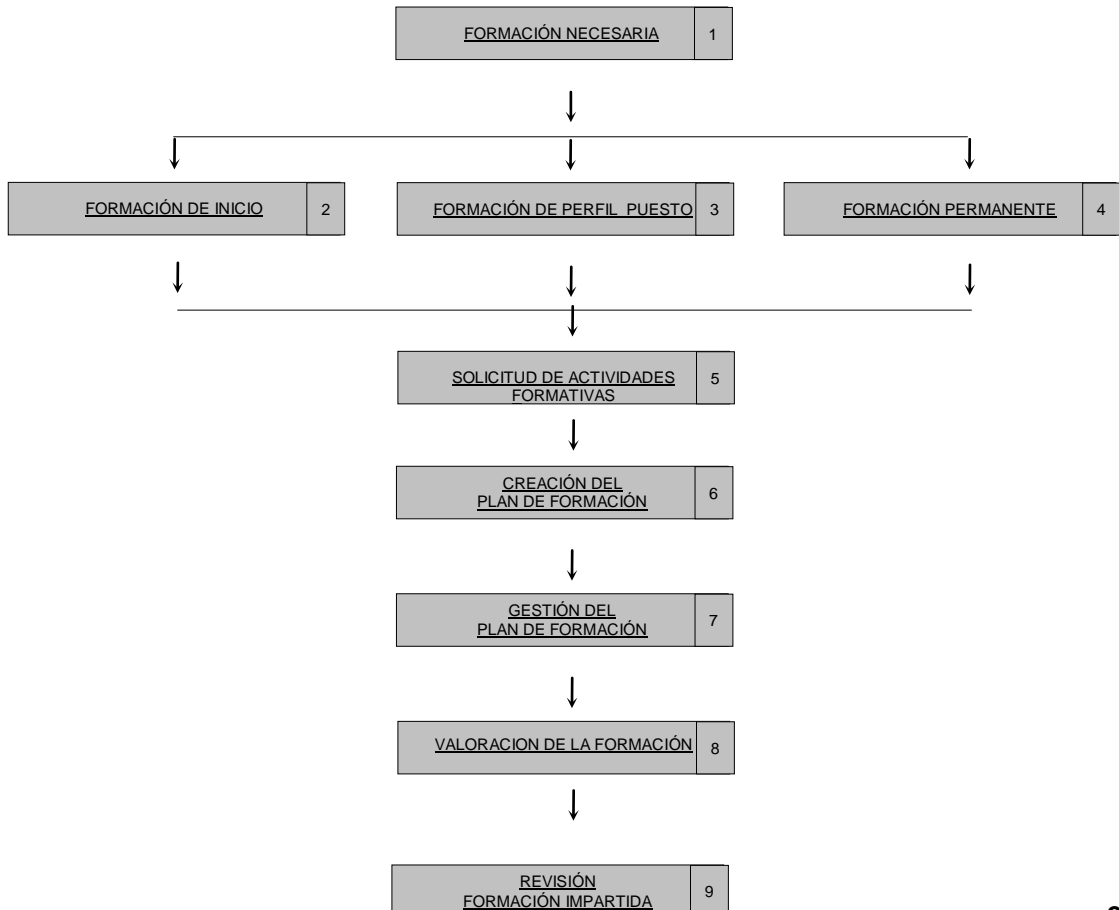
El objeto de este procedimiento es describir como se planifican, programan y ejecutan las acciones encaminadas a cubrir las necesidades de formación y sensibilización del personal personal perteneciente a la Fundación Santa María la Real.

### 2. - ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a las actividades formativas del personal que trabaja dentro de la Fundación Santa María la Real.

### 3. - DEFINICIONES

#### ESQUEMA DEFINICIONES



PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

### 3.1 – FORMACIÓN NECESARIA

La “Formación Necesaria” de los empleados de la Fundación Sta. M<sup>a</sup> La Real vienen definidas según las siguientes necesidades:

- “Formación de Inicio” Aquella formación del personal de nuevo ingreso en la Fundación.
- “Formación Perfil del Puesto de Trabajo”. Necesario para desempeñar ese puesto de trabajo.
- “Formación Continua” para avanzar en la formación y competencias de su puesto de trabajo.

Las metas a conseguir a través de esta formación será la de:

- Mejorar el desarrollo dentro de la Fundación.
- Aumentar las competencias del personal contratado.
- Mejorar de la Comunicación al personal.

La Fundación Sta. M<sup>a</sup> La Real, tiene como uno de sus objetivos el poder cumplir con las necesidades formativas, que le sirvan para poder conseguir que el personas sea capaz de cumplir con todas las funciones desarrolladas con las funciones y responsabilidades a desempeñar.

Se pretende concienciar a todo el personal de la Fundación para que siga comprometido con sus metas y objetivos.

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

### 3.2 - FORMACIÓN DE INICIO

La Formación Inicio está contemplada en los siguientes casos:

- SE INCORPORA UN NUEVO TRABAJADOR/A A LA FUNDACIÓN
  - Formación sobre el fin y funcionamiento general de la Fundación (1).
  - Formación de instrucción en el puesto de trabajo (2).
  
- MODIFICACIÓN O CAMBIO DE PUESTO DE TRABAJO
  - Formación de instrucción en el puesto de trabajo (2).

Para comprender mejor las diferentes formas de formación de inicio se describen a continuación:

#### (1) FORMACIÓN SOBRE EL FIN Y EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA FUNDACIÓN STA. MARÍA LA REAL

Este tipo de formación será impartida por el responsable de la contratación del empleado/a, posteriormente el responsable del departamento donde esté destinado el empleado será el responsable de formar en el resto de apartados.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.A - FORMACION DE PRIMERA INCORPORACIÓN.](#)

El documento complementario que se entregará en esta fase será la última memoria de actividades difundida, el responsable de realizar la contratación explicará el contenido de la memoria de actividades de la Fundación Sta. M<sup>a</sup> La Real.

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

## (2) FORMACIÓN DE INSTRUCCIÓN EN SU PUESTO DE TRABAJO.

El Responsable del Departamento donde se incorpora el trabajador será responsable de la formación e integración en el puesto de trabajo, tanto si es personal de nueva incorporación o que si cambia de puesto de trabajo o este ha sido modificado.

El Responsable del Departamento define la formación específica que debería de impartirse a los empleados, necesaria para el desarrollo de sus funciones dentro de La Fundación.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.B - FORMACION DE INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO](#)

El Departamento de RR.HH, o en su caso el responsable del departamento, archivará la información sobre la “Formación de Instrucción en el puesto de trabajo” de cada trabajador.

### **3.3 – FORMACIÓN DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO**

El Responsable del Departamento donde se incorporará el empleado/a y donde posteriormente se desarrollarán las actividades vinculadas al puesto de trabajo será el encargado y responsable de formar al personal impartir al personal afectado la formación necesaria para desarrollar dichas actividades.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.C - FORMACION DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO](#)

En este impreso se plasmará los requisitos de perfil del puesto de trabajo de esta manera se podrá planificar aquella formación que sea requerida por el puesto de trabajo y que el empleado/a no tenga.

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

### 3.4 - FORMACIÓN PERMANENTE

La formación permanente queda definida como aquella formación que es demandada en función de la evolución de los puestos de trabajo, innovación, nuevas técnicas o aquellas necesidades que se presenten, de esta manera se mejorara en el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo, aumentando de esta manera su motivación y sentimiento de pertenencia a la Fundación.

### 3.5 - SOLICITUD DE ACCIONES FORMATIVAS

La solicitud de actividades formativas se realizan partiendo de la detección de la formación necesaria para los diferentes departamentos que integran La Fundación.

Se realizarán preferiblemente en el mes de Diciembre para comenzar la planificación anual en enero, de esta manera se tendrá tiempos suficiente para elaborar el plan de formación anual.

El Responsable del Departamento solicita las acciones formativas que vea necesario para todos los empleados/as de su responsabilidad.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.D – SOLICITUD DE ACCIONES FORMATIVAS](#)

Las solicitudes serán entregadas al Departamento de RR.HH o en su caso al departamento responsable de gestionar la formación.



PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

### 3.6 - CREACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

El Departamento de R.R.HH o en su caso el departamento responsable de gestionar la formación crea el plan de formación anual, consensuando las solicitudes de acciones formativas de los diferentes departamentos que componen La Fundación Sta. M<sup>a</sup> la Real.

Este Plan de formación deberá de ser aprobado por la Dirección de la Fundación Sta. M<sup>a</sup> La Real, y revisado de manera cuatrimestral para poder detectar las desviaciones o cancelaciones que se hayan producido.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.E – PLAN DE FORMACIÓN](#)

### 3.7.- GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

El Departamento de RR.HH o en su caso el departamento responsable de gestionar la formación en La Fundación, contando con la colaboración de los diferentes departamentos, gestionará la realización de cada acción formativa, contratación de empresas y ponentes, lugar de realización, convocatorias al personal afectado y entrega del material que sea necesario para la impartición del curso.

El Departamento de RR.HH o en su caso el departamento responsable de gestionar la formación en La Fundación, deberá tener control sobre los datos de las Actividades Formativas realizadas y de los empleados que han asistido, para que se vayan grabando las diferentes acciones formativas realizadas en la ficha del empleado.

Estos datos se transmiten a la ficha de formación de cada empleado.

En el caso en el que sea necesaria una acción formativa que no haya sido planificada en el plan de formación anual, se solicitará mediante la instrucción

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

correspondiente a través del Responsable del Departamento que la demande Deberá de ser aprobada por la Dirección de la Fundación y se incluirá en la el plan de formación cuando se revise.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.F – PETICION DE FORMACIÓN FUERA DEL PLAN](#)

### **3.8 - VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN**

Cuando se realicen acciones formativas, por un lado existirá la instrucción de asistencia a la acción formativa y por otro lado el impreso de valoración de la acción formativa.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.G - ASISTENCIA - ACCION FORMATIVA](#)

[PR.F.1.H - VALORACIÓN ACCIÓN FORMATIVA](#)

Posteriormente se deberán de entregar cumplimentados al Departamento de RR.HH o en su caso el departamento responsable de gestionar la formación en La Fundación,

### **3.9 - REVISIÓN FORMACIÓN IMPARTIDA**

La revisión de la formación impartida se realiza sobre las acciones formativas ya impartidas.

El responsable jerárquico revisará la formación impartida a cada empleado para valorar la eficacia en el desarrollo de su puesto de trabajo, de manera semestral.

Esta información queda definida en la Instrucción:

[PR.F.1.I – REVISIÓN DE FORMACIÓN IMPARTIDA](#)

PROCEDIMIENTO	
<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Fecha: 01/05/2013
	Referencia : <b>PR.F.1</b>
	Nº Actualizaciones: <b>0</b>

#### **4.- REGISTROS**

PR.F.1.A - FORMACION DE PRIMERA INCORPORACIÓN.

PR.F.1.B - FORMACION DE INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

PR.F.1.C - FORMACION DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

PR.F.1.D – SOLICITUD DE ACCIONES FORMATIVAS

PR.F.1.E – PLAN DE FORMACIÓN

PR.F.1.F – PETICION DE FORMACIÓN FUERA DEL PLAN

PR.F.1.G - ASISTENCIA - ACCION FORMATIVA

PR.F.1.H - VALORACIÓN ACCIÓN FORMATIVA

PR.F.1.I – REVISIÓN DE FORMACIÓN IMPARTIDA

#### **5.- CONTROL Y ARCHIVOS**

PR.F.1.A - FORMACION DE PRIMERA INCORPORACIÓN.

PR.F.1.B - FORMACION DE INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

PR.F.1.C - FORMACION DE PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

PR.F.1.G - ASISTENCIA - ACCION FORMATIVA

PR.F.1.H - VALORACIÓN ACCIÓN FORMATIVA

PR.F.1.I – REVISIÓN DE FORMACIÓN IMPARTIDA



# FORMACIÓN DE PRIMERA INCORPORACION

Nº

REF: PR.F.1.A

## DATOS DEL PERSONAL DE PRIMERA INCORPORACIÓN

NOMBRE : \_\_\_\_\_ EMPRESA \_\_\_\_\_  
 FECHA INCORPORACIÓN : \_\_\_\_\_ DPTO. DESTINO \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE JERÁRQUICO \_\_\_\_\_ FUNCIÓN EN DPTO \_\_\_\_\_

## FORMACION ACOGIDA

Nº	DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS	RESPONSABLE	INFORMADO	
		DEPARTAMENTO	FECHA	FIRMA
1	INFORMACIÓN SOBRE LA ÚLTIMA MEMORIA DE ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN	RR.HH / DPTO RESPONSABLE		
2	INFORMACIÓN SOBRE COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA FUNDACIÓN: - FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DESTINO - FUNCIONES DE OTROS DEPARTAMENTOS VINCULADOS	DPTO. DESTINO		
3	INFORMACIÓN SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES - RIESGOS LABORALES GENERALES Y DEL PUESTO DE TRABAJO - MEDIDAS DE EMERGENCIAS Y EVACUACIÓN	DPTO. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES		
4	INFORMACIÓN SOBRE MEDIO AMBIENTE	DPTO. MEDIOAMBIENTE		
5	INCORPORACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO - PRESENTACIÓN DE RESPONSABLES JERÁRQUICOS Y COMPAÑEROS	DPTO. DESTINO		
6	INFORMACIÓN SOBRE PLANOS DE LAS INSTALACIONES, ZONAS DE DESCANSO, ASEOS, VESTUARIOS.	DPTO. DESTINO		
7	EXPLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE APLICACIÓN INFORMACIÓN SOBRE LAS NORMAS DE LA FUNDACIÓN	DPTO. DESTINO		
8	INSTRUCCIONES EN LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DESTINO	DPTO. DESTINO		

## INFORMACIÓN / FORMACIÓN IMPARTIDA NO PLANIFICADA

---



---



---



---



---



---

### EMPLEADO

FECHA :

FIRMA :

### CONFORME DPTO. DESTINO

FECHA :

FIRMA :

### CONFORME DPTO. RECURSOS HUMANOS

FECHA :

FIRMA :



**FORMACIÓN REQUERIDA SEGÚN PERFIL  
DEL PUESTO DE TRABAJO**

Nº

REF: PR.F.1.C

EMPRESA	PUESTO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO

**REQUERIMIENTOS SEGÚN PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO**

POS.	CONCEPTO	REQUISITOS
1	FORMACIÓN OFICIAL	
2	FORMACIÓN ESPECÍFICA	
3	EXPERIENCIA NECESARIA	
4	APTITUDES REQUERIDAS	
5	PROCEDIMIENTOS / NORMATIVAS INTERNOS	

**OBSERVACIONES****CONFORME REPOSABLE JERÁRQUICO**

FECHA :

FIRMA :



## PLAN DE FORMACIÓN

P.R.F.1.E

REVISIÓN:

0

HOJA

FECHA

2013

/

EMPRESA:

DEPARTAMENTO:

Nº	CURSO / ACCION FORMATIVA	HORAS	Nº PERS	TOTAL HORAS	MES ESTADO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL HORAS			
1	EJEMPLO DE FORMACIÓN IMPARTIDA EN LA FUNDACIÓN	10	4	40	PLANIFICADO		10	10	10	10									40		
					REAL		10	10	20	0											40
					DIFERENCIAS	0	0	0	10	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	PLANIFICADO														0		
					REAL																0
					DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	PLANIFICADO														0		
					REAL																0
					DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	PLANIFICADO														0		
					REAL																0
					DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	PLANIFICADO														0		
					REAL																0
					DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	PLANIFICADO														0		
					REAL																0
					DIFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PLANIFICACION				40	PLANIFICADO	0	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	40		
					REAL	0	10	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
					DIFERENCIAS	0	0	0	10	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0





**ASISTENCIA ACCIÓN FORMATIVA**

P.R.F.1.G

REVISIÓN:	0	HOJA
FECHA	2013	/

<b>EMPRESA QUE IMPARTE:</b>		<b>DEPARTAMENTO QUE SOLICITA:</b>	
<b>FECHAS</b>		<b>HORARIO</b>	
<b>LUGAR</b>		<b>COSTES</b>	

Nº	NOMBRE	APELLIDOS	DIAS	01-jun	02-jun	03-jun	06-jun	07-jun	08-jun	09-jun	10-jun	11-jun	12-jun	13-jun	14-jun	TOTAL HORAS	
																	DENTRO JORNADA
1			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
2			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
3			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
4			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
5			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
6			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														
7			FIRMAS													DENTRO JORNADA	FUERA JORNADA
			HORAS														

<b>EMPRESA QUE IMPARTE</b>		<b>NOMBRE</b>	
<b>FECHA</b>		<b>APELLIDOS</b>	
<b>HORA</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>LUGAR</b>		<b>EMPRESA</b>	

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
HORARIO DEL CURSO ADECUADO					
OBJETIVO DEL CURSO / ACCIÓN FORMATIVA					
<b>PROFESORADO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
HA EXPLICADO DE MANERA CLARA					
HA RESPONDIDO A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS					
HA INSTADO A PARTICIPAR A LOS ASISTENTES					
<b>MEDIOS DIDÁCTICOS / DOCUMENTACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
DOCUMENTACIÓN ENTREGADA					
INSTALACIONES DONDE SE HA IMPARTIDO					
CALIDAD DE LOS EQUIPOS UTILIZADOS					
<b>APROVECHAMIENTO / AUTOEVALUACION</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
APLICACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO					
MEJORA DE CONOCIMIENTOS					
MEJORA EN EL PUESTO DE TRABAJO					

**OBSERVACIONES**

<b>ACLARACIONES</b>	Excelente (5)	Muy bien (4)	Bien (3)	Regular (2)	Mal (1)
---------------------	------------------	-----------------	-------------	----------------	------------



# **ANEXO III**

## **PROPUESTAS DE FORMACIÓN**

## **Liderazgo con H**

Aprender de los Líderes reales con Mayúsculas.  
No es otro curso más de liderazgo

## **La fórmula creativa**

La clave está en trabajar todos los ámbitos:  
persona, proceso, producto y entorno.

## **Gestión del Conocimiento**

Las organizaciones aprenden y forman.  
Saber cómo se aprende, para saber cómo enseñar.

## **Cómo transmitir FEEDBACK MOTIVANTE**

Dentro de la evaluación de desempeño,  
reforzar la importancia de la entrevista.

## **Comunícate de cine**

“Corten y acción”: visualizar, interiorizar y aplicar.

## **Atentos como búhos**

Proyecto de atención al cliente.

## **Como conseguir objetivos y disfrutarlos**