



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo  
Universidad Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO. CURSO DE ADAPTACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos de  
**IMAGINARIUM, S.A.**

AUTORA:

Laura Saiz Félix

DIRECTOR:

Jesús Ezpeleta Tarín

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO (ZARAGOZA)

Curso 2014-2015

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1.- INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....      | 1  |
| 1.1.- OBJETO DEL TRABAJO. ....   | 1  |
| 1.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA .....   | 2  |
| 1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....  | 2  |
| 2.- FUNDAMENTACIÓN .....   | 2  |
| 3. CAPÍTULOS DEL DESARROLLO .....  | 2  |
| 3.1. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....                                | 3  |
| 3.1.1. CONCEPTO.....   | 3  |
| 3.1.2. EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....                              | 5  |
| 3.1.3. ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....                      | 9  |
| 3.1.4. FUNCIONES DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL .....  | 12 |
| 3.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH IMAGINARIUM, S.A.....                          | 22 |
| 3.2.1. LA EMPRESA .....  | 22 |
| 3.2.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....   | 26 |
| 3.2.3. FUNCIONES DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ..... | 30 |
| 4.- CONCLUSIONES.....  | 39 |
| 5.- BIBLIOGRAFÍA.....  | 41 |

## **1.- INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.**

La gestión de los Recursos Humanos, va adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones, debido a que éstas se enfrentan a escenarios más complejos y cambiantes.

El entorno experimenta cambios constantes por todo ello las organizaciones tienen que adecuar y enfocar su gestión a estas nuevas formas de actuar.

La gestión de los Recursos Humanos, ha cambiado y ha experimentado, a lo largo de los años, una evolución constante y creciente.

### **1.1.- OBJETO DEL TRABAJO**

El objeto del trabajo es, analizar el Departamento de Recursos Humanos, donde viendo sus áreas y funciones, se centra el trabajo en las funciones, de: Selección, Formación y Administración de Personal. Para posteriormente conocer como es el Departamento de Recursos Humanos en la entidad mercantil Imaginarium SA.

Se pretende ver, de forma global, el Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones, la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo y las áreas que lo conforman, con una visión general de las funciones que se llevan a cabo.

Para centrarnos de una forma específica en la entidad mercantil Imaginarium, SA, viendo la empresa y en concreto el Departamento de Recursos Humanos, su áreas y algunas de sus funciones.

## 1.2.- METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para el desarrollo del trabajo, se ha seguido una metodología analítica, viendo de una forma teórica aspectos diversos del Departamento de Recursos Humanos, como son la evolución sus áreas y funciones; para posteriormente analizar del Departamento de Recursos Humanos de la entidad mercantil Imaginarium, SA.

## 1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ha estructurado en dos partes. En la primera, tal y como he comentado, se analiza el Departamento de Recursos Humanos; para en la segunda parte ver el de la empresa Imaginarium SA, y alguna de sus funciones.

## **2.- FUNDAMENTACIÓN**

Las Áreas y Funciones que se van a estudiar son: Selección, Formación y Administración de Personal.

## **3.- CAPÍTULOS DE DESARROLLO**

Los capítulos que se van a desarrollar en el presente trabajo son los siguientes:

### 3.1.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1.1. CONCEPTO
- 3.1.2. EVOLUCIÓN
- 3.1.3. ÁREAS
- 3.1.4. FUNCIONES

### 3.2.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ENTIDAD MERCANTIL IMAGINARIUM SA.

- 3.2.1. LA EMPRESA
- 3.2.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.
- 3.2.3. FUNCIONES DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

## **3.1 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

En este apartado vamos a ver el Departamento de Recursos Humanos, su evolución, áreas y funciones.

### **3.1.1. CONCEPTO**

Según Miquel Porret Gelabert en Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones "La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo"<sup>1</sup>

Estas actividades difícilmente pueden desarrollarse sin una organización. Al conjunto de actividades especializadas lo llamaremos Departamento de Personal, o si queremos, de Recursos Humanos, por utilizar un término más actual.

Partiendo de la base conceptual definida por Cuervo en su manual Introducción a la Administración de empresas, la estructura organizativa en sentido formal estará representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización.

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso indiferentemente de la existencia o no de un Departamento de Personal /Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones especializadas en relación con las personas que trabajan en ellas.

---

<sup>1</sup> Porret Gelabert, Miquel. Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Esic. Bussiness&MarketingSchool, Madrid 2006, Pág. 51 y ss.

Todas las funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos, a veces son ejecutadas por una sola persona; mientras que en las empresas grandes optan por la creación de un departamento propio, más estructurado, dada la envergadura de sus tareas; y cuentan con un gran equipo el cual se encarga de la gestión y administración del capital humano de la empresa.

En otras ocasiones, nos podemos encontrar con que parte de las funciones las realizan consultores o asesores externos, todo ello depende del tamaño de la organización, la dispersión de centros de trabajo, el volumen de plantilla de personal y los costes.

En las empresas de más de 200 trabajadores prácticamente es su totalidad tienen un departamento de personal, de los cuales, la mayoría utilizan entre 3 y 10 personas, y el resto, por su gran volumen de empleados o por la peculiaridad de la actividad, superan esta cantidad, en ocasiones alcanzando las 25; no obstante, se observa una tendencia a la reducción como consecuencia de la aplicación de la informática y de la externalización de servicios.

Los Departamentos de Recursos Humanos, se han ido formando y desarrollando al ritmo de la evolución que experimentaron los hechos y circunstancias sociales en las empresas.

Son cinco las etapas que podemos citar en España, por las que ha pasado el Departamento de Recursos Humanos, coincidiendo con los países industrialmente más desarrollados, en las que el desarrollo y el régimen político incurrieron considerablemente en la evolución de dicho departamento, en la gestión y dirección de los Recursos Humanos.

### 3.1.2 EVOLUCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos ha ido evolucionando pasando por varias etapas. Según PORRET GELABERT<sup>2</sup> se hace mención a cinco etapas, siendo éstas las más comunes denominadas de diferentes maneras por distintos autores.



- Etapa administrativa
- Etapa de las relaciones humanas
- Etapa de las relaciones laborales
- Etapa de los recursos humanos
- Etapa de la organización estratégica

#### ETAPA ADMINISTRATIVA

Tal y como hace referencia FERNANDEZ CAVEDA en su manual "La Gestión integrada de Recursos Humanos, Deusto-Aedipe, Bilbao 1990, pag. 21 y ss" la distribución que hace él para esta etapa abarca desde la Revolución Industrial, hasta el final de la década de los 50, del siglo XX. A su vez será dividida en dos subetapas:

<sup>2</sup> Porret Gelabert, Miquel: Recursos Humanos. Dirección y Gestión de personas en las organizaciones, ESIC Editorial, Madrid 2006, Pág. 53 y ss.

- Una etapa que va desde antes de la Guerra Civil (1936-1939), diferenciada por una España de base agraria, a excepción de dos núcleos industriales compuestos por Cataluña, centrada en el desarrollo de la producción textil y Euskadi por la industria siderometalúrgica, dónde las nuevas corrientes de aquel momento no se adaptaban a un departamento de recursos humanos como el que entendemos hoy, sino que la empresa se caracterizaba más por ser una función de contabilidad.
- Una segunda subetapa la cual se da una vez finalizada la Guerra Civil, fue distinguida por la inexistencia del movimiento sindical, salvo el oficial Centro Nacional Sindicalista, el cual escaseaba de fuerza social, asumía una carencia social, insuficiente para desempeñar las funciones que le hubieran correspondido desempeñar.

## ETAPA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Periodo que se inicia en los años 60 y durará hasta la primera mitad de la década los años 70, finalización del franquismo. En esta etapa España se distinguirá por un importante crecimiento en su desarrollo económico fruto de las exportaciones agrícolas, el "boom" turístico, las remesas de divisas de la mano de obra expatriada y las instalaciones de empresas multinacionales, destacando que serán estas las que introducirán las nuevas formas de gestión de personal, ya que serán imitadas por el prestigio con el que cuentan.

Se crearon escuelas privadas y de negocio, junto con la introducción de multinacionales, sirvieron para difundir las nuevas corrientes de Recursos Humanos, extendiéndose en la mayoría de los países desarrollados.

Por otro lado, los profesionales de varias compañías decidieron crear una agrupación para unir a los profesionales de los Recursos Humanos, como en el resto de países del entorno, por lo que en el año 1965 aparece AEDIPE, la

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, siendo esta la encargada de gestionar y dirigir los Recursos Humanos.

Tras estos cambios aparecieron técnicas centradas en personas y fomentó la aparición de departamentos especializados en personal. De este modo, el trabajador pasó de ser poco interesante para los directivos de las compañías a tener un valor importante dentro de estas, así surgió la necesidad de selección para medir las aptitudes individuales, las de describir los puestos de trabajo y aplicar la formación para el desarrollo del lugar a ocupar.

## ETAPA DE LAS RELACIONES LABORALES

Etapa que comprende desde la transición política (1975-1978) hasta principios de los años 80, estuvo marcada por la crisis del petróleo, afectando a los países desarrollados. Esta situación dio pie a una conflictividad laboral en las empresas (los sindicatos ya intentaban desempeñar su función, y ya se contaba con una formación, Comisiones Obreras que fue constituida en 1966 con ideología comunista)

Los empleados de departamentos de personal en aquella época, necesitaron una buena formación jurídico-laboral, contando con el asesoramiento externo de gabinetes especializados en Derecho del Trabajo.

## ETAPA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde finales de los 70 y principios de los 80, vemos como las reivindicaciones concluyen; mientras que por otro lado las centrales sindicales empiezan a determinar sus estrategias, contando con un perfil claro de éstas.

En esta etapa aparecerá una diferenciación clara de las funciones del Departamento, en las que se dividirán las tareas entre:

- a) Relaciones laborales: convenios y conflictos colectivos, relaciones con los representantes de los trabajadores, disciplina o regulación de empleo entre otros.
- b) Recursos humanos: selección, organización, desarrollo, promoción, formación, planes de carrera, evaluación o servicios sociales entre otros.

Por otro lado, las nuevas corrientes tenderán a la creación de una dirección de Recursos Humanos, cuya misión será actuar como órgano ejecutivo y staff, dependiendo directamente de la dirección general, responsabilizándose de aplicar las políticas de personal derivadas de los planes estratégicos de la empresa; aquí no entran el detalle de su aplicación, ya que corresponderá a los órganos de línea.

## ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

Periodo que iniciaremos desde la década de los 80 del siglo pasado, teniendo una clara influencia en los puestos de responsabilidad sobre el factor humano, introduciéndose en el campo organizativo y económico con visión estratégica para optimizar, reorganizar, rentabilizar, desarrollar y formar los recursos de la organización.

Los costes juegan un papel concluyente en esta etapa, apareciendo nuevos términos como "outsourcing", desarrollando la externalización de los recursos. Se suprimen los costes indirectos o puestos no productivos, comenzando por el propio departamento de recursos humanos, cuyas actividades clásicas pueden ser cubiertas por servicios externos a la organización.

A la función de personal le está afectando dos tendencias:

- a) Se "destecnifica", se está convirtiendo en una gestión "generalista", donde la prioridad son los objetivos globales de la organización.

b) Por otra parte se “descentraliza”, es decir, sale de los departamentos de recursos humanos para obtener competencias y responsabilidades los directivos de otras áreas o de línea.

Vuelve a aparecer la externalización de servicios, con ello la numerosa aparición de profesionales liberales o “freelance”, que proceden de la empresa o no les ha sido posible insertarse en su organización como miembro estable.

Para concluir nombraremos la “organización flexible”, la cual se caracteriza por un alto índice de subcontratación del personal, con contratos a tiempo parcial, índices más elevados de responsabilidad, delegación y autonomía, y de lo que deriva una retribución en base a su rendimiento.

### **3.1.3 ÁREAS Y FUNCIONES**

Las Áreas y Funciones recogidas en el manual de la asignatura de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, de nuestra facultad, de Gloria Tena, del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, son las siguientes:

- SELECCIÓN DE PERSONAL
- FORMACIÓN DE PERSONAL
- PLANIFICACION Y DESARROLLO
- COMPENSACION Y BENEFICIOS
- ADMINISTRACION DE PERSONAL
- RELACIONES LABORALES
- SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL

#### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

- Reclutamiento
- Pruebas selectivas
- Evaluación del candidato
- Perfil del candidato

## FORMACIÓN DEL PERSONAL

- Identificación de las Necesidades
- Preparación de Acciones Formativas
- Impartición de la Formación.
- Evaluación de Resultados
- Evaluación del Plan de Formación

## PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

- Inventario de perfiles de Puestos.
- Evaluación, Capacidades y Potencial
- Promoción
- Evaluación del Desempeño
- Planes de Desarrollo

## COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

- Valoración de Puestos
- Estudios de Salariales
- Retribución
- Incentivos
- Planes de Pensiones

## ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

- Nóminas
- Seguridad Social
- Control de asistencia
- Control de costes
- Traslados
- Bases de datos de personal
- Información de Dirección
- Plantillas

## RELACIONES LABORALES

- Negociación Colectiva
- Régimen Interior
- Reclamaciones
- Asesoramiento Jurídico - Laboral
- Comunicación

## SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL

- Servicios Médicos
- Economato
- Vivienda
- Asistencia
- Seguridad e Higiene
- Otros

En el Departamento de Recursos Humanos como dicen GOMEZ MEJIA, BALKIN y CARDY en "Gestión de Recursos Humanos", todos los directivos, independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa para la que trabajen, deben solucionar de manera eficaz los aspectos referentes a los recursos humanos, ya que éstos son parte esencial de una buena gestión.

La función del Departamento de Recursos Humanos de una empresa es la de apoyar, y no la de reemplazar a los directores en las competencias que tienen en este campo. Dicho de otro modo el departamento es el principal responsable de colaborar a que la empresa logre sus objetivos empresariales, mediante el diseño de un plan de recursos humanos, aunque son los directivos quienes deben de llevar a cabo estos programas.

Los profesionales de Recursos Humanos deben comprender la organización de su empresa en profundidad, no sólo lo que se refiere a las personas sino

también en lo que afecte a demás departamentos, económicos, financieros, ambientales y tecnológicos.

Para el buen funcionamiento de la empresa, es importante que los directores y el Departamento de Recursos Humanos trabajen en equipo. A veces la falta de cooperación entre ambos es un problema, crean un vacío de comunicación, complicando una verdadera unión entre los dos grupos.

Entre los conflictos que nos encontramos entre profesionales de recursos humanos y directivos son debidos a:

- Los directores funcionales consideran que el responsable de recursos humanos tiene un alto grado de influencia sobre la gerencia.
- El responsable de recursos humanos no tiene competencias directas sobre los niveles de producción, proponiendo acciones que afectan a los resultados de los departamentos.
- Restan autoridad a los directores funcionales al tomar decisiones que afecten a personal que no depende de ellos.

### **3.1.4. FUNCIONES DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

En este punto vamos a describir las funciones de Selección, Formación y Administración de Personal.

#### **SELECCIÓN**

NEBOT LOPEZ <sup>3</sup> define la Selección como *un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales,*

---

<sup>3</sup> Nebot López, M<sup>a</sup> Jeosé. La Selección de Personal. Fundación Confemetal,. Madrid. Pág. 13 y ss.

*aptitudes, motivación...)* para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Como características de la selección de personal podemos destacar:

-Es un proceso dinámico.

-Su objetivo o finalidad es encontrar el candidato más adecuado de acuerdo con unas características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación, intereses...

-Dichos requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

Como apunta PORRET GELABERT <sup>4</sup> "de forma permanente y procediendo de una forma sistematizada los supervisores de la línea de mando deberán informar sus previsiones con suficiente anticipación para la incorporación de nuevos recursos humanos".

Por lo que el director de recursos humanos debe tener una previsión, para que las necesidades de la compañía estén satisfechas. Para ello reunirá los datos necesarios que le facilitaran los responsables de línea, realizando operaciones de movilidad interna, promocionando a personal propio o utilizando los servicios de una empresa de trabajo temporal (ETT).

Las organizaciones son creadas para conseguir beneficios y no para que disminuya el desempleo, por lo tanto siempre la incorporación de personal tiene que ser una decisión meditada que justifique la rentabilidad directa o indirecta.

---

<sup>4</sup> Porret Gelabert, Miguel. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Esic. Business & Marketing School Madrid 2006. Pág. 139 y ss.

El concepto de selección según PORRET GELABERT <sup>5</sup> “es aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso”.

## Métodos

El proceso de selección se puede llevar a cabo utilizando servicios internos y/o externos. Tanto si es por unos medios o por otros el proceso no tiene porqué estar desarrollado de una manera u otra, es decir puede efectuarse por razones de comodidad, economía discrecionalidad, etc., Unas partes dentro de la empresa y otras fuera de la misma (ej.: en una agencia), excepto la elección, que siempre corresponde a la organización.

En determinadas ocasiones, aun teniendo un responsable capacitado para desarrollar de forma íntegra un proceso, puede ser desfavorable llevar a cabo la selección en la propia organización, por infinidad de circunstancias.

Por lo tanto, se recurre a agencias de selección o profesionales (consultores), según el nivel cualificado de la plaza a cubrir, de esta forma cuanto más importancia tenga el puesto, más especialización se requerirá en la búsqueda de la persona que deberá incorporarse en el futuro.

## Fases

Como dice PORRET GELABERT<sup>6</sup> el Departamento de Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personas, será el encargado de llevar a cabo del proceso de selección, o si la organización es suficientemente importante y puede admitir el mantener un departamento de selección de personal, las fases serán prácticamente las mismas que realizaría un servicio externo,

---

<sup>5</sup> Porret Gelabert, Miguel. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Esic. Business & Marketing School Madrid 2006. Pág. 159 y ss.

<sup>6</sup> Porret Gelabert, Miguel. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Esic. Business & Marketing School Madrid 2006. Pág. 164 y ss.

siendo además un proceso llevado a cabo por la misma organización, cubriría la gestión para el reconocimiento médico prelaboral y la entrevista final.

Partiendo de la base de que existe un servicio de selección propio formado por profesionales especializados, normalmente psicólogos, en ocasiones ayudados por otros profesionales, para lo que estará dotado del adecuado equipo material y técnico, con sus pertinentes espacios específicos, como son: locales, salas, despachos, etc.

- Estudio del perfil adecuado.

La persona encargada del proceso de selección deberá conocer, lo mejor posible, el puesto de trabajo que deberá cubrirse.

Los requisitos para la selección tienen que ser lo más detallados posibles, por lo que no solamente se incluirá el perfil profesional de la persona adecuada, sino también las condiciones físicas, habilidades, experiencia, siendo además importante proporcionar el de las personas o por lo menos las características fundamentales con quienes deba convivir laboralmente.

- Preselección de candidatos

Es la fase previa al inicio de la selección, consistiendo en clasificar y ordenar las solicitudes, cartas, currículums o formularios interesantes de los que no lo son de acuerdo con el puesto de trabajo que se está buscando.

Terminada esta fase, se procede de forma inmediata a citar, por carta o por teléfono, a los aspirantes, indicando día, hora y lugar concreto de la entrevista, motivo y objeto de la misma.

- Entrevista previa

Esta no es una verdadera entrevista de selección, pero podría decirse que es de preselección, ya que el proceso de selección todavía no ha comenzado.

Se entiende como entrevista previa aquella que se utiliza como instrumento anticipado a la selección, ahorrando tiempo al seleccionador al ser eliminados los candidatos poco idóneos que han superado las etapas anteriores.

Esta entrevista deberá ser breve con una duración de pocos minutos. Se debe utilizar para informar al interesado de lo esencial del puesto, y saber si continúa interesado en participar en el proceso.

- o Entrevista de selección

Una vez terminadas las pruebas oportunas, con los aspirantes que las hayan superado se celebrará la entrevista.

En esta entrevista se acabará de puntualizar ciertos aspectos no tenidos en cuenta en la entrevista previa, comentar el curriculum, las pruebas realizadas, y sobre todo puntualizar de una forma más detallada en la experiencia profesional, trayectoria laboral y su formación. En este momento se les expondrá a los candidatos las condiciones laborales y sociales, es decir condiciones económicas concretas, duración del contrato y su naturaleza, horarios, vacaciones, etc.

Hoy en día no se entiende una selección, ni una contratación, sin haber tenido una entrevista con el candidato. La entrevista permitirá al entrevistador hacerse una idea no definitiva, pero sí aproximada, del perfil del entrevistado.

## FORMACIÓN

PORRET GELABERT <sup>7</sup> define formación “como el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”

---

<sup>7</sup> Porret Gelabert, Miguel. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Esic. Business & Marketing School Madrid 2006. Pág. 207 y ss.

para CLAVER, GASCÓ Y LLOPIS <sup>8</sup> “es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo”.

Según PEÑA<sup>9</sup> el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

## Finalidad

- a) Mejorar aptitudes. Preparar a los recursos humanos para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.
- b) Facilitar oportunidades. Proporcionar y facilitar oportunidades para el continuo crecimiento de los recursos humanos, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.
- c) Cambiar las actitudes. Modificar la actitud y comportamiento de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- d) Incrementar la polivalencia. Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical.

Como apunta GOMEZ MEJÍA, BALKIN Y CARDY<sup>10</sup> el proceso de formación consta de tres fases:

- 1) *Determinación de las necesidades de formación.*
- 2) *Desarrollo y aplicación del programa.*
- 3) *Evaluación.*

---

<sup>8</sup> CLAVER, Enrique; GASCO, Jose Luis y LLOPIS Juan: “Los Recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo”, Civitas, Madrid, 1995,p. 263.

<sup>9</sup> PEÑA BAZTAN, Manuel: Dirección de Personal Organizaciones y Técnicas. op.cit, p. 433

<sup>10</sup> Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy: Gestión de recursos humanos, Prentice Hall, Madrid 1998, Pág. 253 y ss.

En la fase de determinación de las necesidades de formación se averiguan las necesidades que deben ser satisfechas y se determinan los problemas que deben ser resueltos mediante la formación.

En la fase de desarrollo y de aplicación del programa, se diseña y se proporciona a la fuerza de trabajo el tipo más adecuado de formación.

En la fase de evaluación, se evalúa la eficacia del programa de formación.

Desarrollo y aplicación del programa de formación

El programa de formación que resulte del estudio detallado de las necesidades debe facilitar una respuesta inminente a una necesidad o a un problema de la organización.

La formación puede enfocarse desde varios puntos de vista en función del lugar en el que se desarrolle, de los distintos métodos de enseñanza y del tipo de formación que se proporcione.

Opciones en cuanto al lugar en el que se proporcione la formación.

Tanto en el lugar de trabajo como fuera de este se puede facilitar la formación. Una de las formas más comunes es la formación en el puesto de trabajo, en la que el empleado en formación trabaja en su puesto, bajo la supervisión de un trabajador experimentado.

Algunos de los tipos de formación en el puesto de trabajo son: la rotación de puestos de trabajo, el aprendizaje y los contratos en prácticas.

La formación en el puesto de trabajo tiene algunas ventajas, así como puntos negativos. Todo lo que se aprenda en el puesto de trabajo se podrá aplicar al trabajo directamente.

De igual modo, la formación para el puesto de trabajo le ahorra a la empresa el gasto de tener a empleados fuera del entorno laboral para formarlos, así como el de contratar servicios externos. En cuanto a sus inconvenientes, la formación en el puesto de trabajo puede ser un costo para la empresa, por la pérdida de negocio, cuando los aspirantes ocasionan frustración en sus clientes.

Una opción eficiente a la formación en el puesto de trabajo es la formación fuera de él. Los cursos, la simulación y los ejercicios de representación de papeles en aulas son ejemplos de formación fuera del puesto de trabajo.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

JAIME MARISTANY<sup>11</sup> define Recursos Humanos como “la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.”

En las empresas, Recursos Humanos es el Departamento que se ocupa de los temas que tienen que ver con las personas.

La Historia de la Administración de Recursos Humanos según apunta, JONH M. IVANCEVICH<sup>12</sup>, se remonta a Inglaterra en la época en que albañiles, carpinteros y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.

El campo se desarrolló con la llegada de la Revolución Industrial y comenzó una sociedad nueva y compleja. La revolución Industrial empezó cuando las máquinas de vapor sustituyeron al trabajo manual.

---

<sup>11</sup> MARISTANY, Jaime. “Administración de Recursos Humanos”, Pearson Education, S A, Buenos Aires, República Argentina. Junio 2000. p. 1 y ss

<sup>12</sup> IVANCEVICH, Jonh M. “Administración de Recursos Humanos”, McGraw-Hill Interamericana, México, Julio 2004. p. 6 y ss.

Apareció una nueva clase de empleado, el jefe, siendo este un personaje diferente al dueño, esto hizo que se abriera una fisura entre trabajadores y propietarios.

Federerick W. Taylor es considerado el padre de la administración científica del Trabajo. En su trabajo como ingeniero estudió la eficacia de los trabajadores. Recapitulaba su administración científica como: ciencia, armonía, cooperación y producción máxima.

Es cierto que la sociedad ha ido sufriendo grandes cambios en cortos periodos de tiempo, los cambios tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones, la aparición de los sindicatos, así como el interés y la participación del gobierno en los temas de los trabajadores, dieron origen a la creación de los departamentos de personal.

Hasta la década de 1960 la función de personal sólo se dedicaba a los obreros. Peter Drucker hizo una declaración sobre la administración de personal que exponía que el trabajo de personal era "en parte labor archivista, en parte de ama de casa, en parte de trabajadora social y en parte de bombero que sofoca los problemas sindicales".

En la actualidad la función de la Administración de Recursos Humanos es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se incorporan en la organización, la Administración desarrolla el papel importante de definir los problemas de recursos humanos y comprender las soluciones.

Hoy es difícil entender que una organización logre y sustente su eficacia sin buenos programas y actividades de Administración de Recursos Humanos.

La importancia estratégica de la Administración de Recursos Humanos proviene de la aplicación de varios conceptos:

- Analizar y resolver problemas.
- Determinar y desglosar costos y beneficios, como productividad, salarios y prestaciones, reclutamiento, capacitación, ausentismo, traslado al extranjero, despidos, juntas y encuestas de opinión.
- Proporcionar informes sobre las soluciones de la Administración de Recursos Humanos a los problemas de la empresa.
- Enseñar y educar al personal de recursos humanos y enfatizar la importancia estratégica de la Administración de Recursos Humanos de participar con los intereses de la empresa.

El progreso tan importante de la Administración de Recursos Humanos conlleva que los especialistas en recursos humanos deben mostrar que colaboran para las metas y la misión de la organización.

Para que la función de la Administración de Recursos Humanos salga adelante, los encargados de otros departamentos deben conocerla y participar en ella.

Los gerentes tienen un papel importante en la dirección y en la eficacia de la relación entre empleados, la empresa y el trabajo realizado. Deben conocer que realizar las actividades y programas de este departamento es muy importante para un buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Las actividades de Administración de Recursos Humanos son importantes para contribuir a que la organización sobreviva y prospere.

## **3.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH EN LA ENTIDAD MERCANTIL IMAGINARIUM, S.A.**

Analizaremos, en primer lugar, la empresa, para centrarnos en el Departamento de Recursos Humanos, sus áreas y funciones, y concretamente las funciones de Selección, Formación y Administración de Personal.

### **3.2.1 LA EMPRESA**

En este apartado se describirá la actividad de la empresa, su historia, los trabajadores (capital humano) que la componen, junto con el organigrama de la misma.

Imaginarium es una de las marcas líderes en el sector infantil a nivel mundial, que se caracteriza por ser pionera en desarrollar el concepto del juego educativo ligado a la magia y a la imaginación.

Imaginarium es una compañía de retail. Su diseño y marcas propias, su garantía de seguridad y calidad, así como su famosa doble puerta para mayores y para niños, son las claves de una de las mayores historias de éxito entre las marcas españolas, que es señal inconfundible para millones de familias en los 28 países en los que Imaginarium está presente.

Fue fundada en Zaragoza (España), en el año 1992, por Félix Tena Comadrán junto a un pequeño grupo de colaboradores, con quienes construyó las bases de la que hoy es una compañía multinacional propietaria de la cadena de tiendas de juguetes más valorada del mundo.

La misión de Imaginarium es contribuir a la formación humana de los niños con creatividad y diversión.

En los últimos años Imaginarium ha ampliado su oferta más allá del juguete educativo, ofreciendo nuevas soluciones de ocio y cultura para las familias.

Tiene una línea editorial con más de 250 títulos en exclusiva publicados en 7 idiomas.

Desde 2008 Imaginarium cuenta en España con su propia plataforma Imaginarium de descargas de contenidos culturales con una lista de de más de 1.000 títulos entre propios y de terceros. Una de las ofertas especializadas más amplias en lengua española.

En 2009 Imaginarium ha lanzado la Guía Familiar online, un punto de encuentro de miles de familias que comparten las mismas inquietudes, allí encuentran e intercambian información útil para familias con niños pequeños: opciones de ocio familiar, consejos, etc.

En la actualidad Imaginarium cuenta con un total de 348 tiendas en funcionamiento el 45% de las cuales se localiza fuera de España.

Desde julio de 2003 la compañía opera desde la Plataforma Logística de su Central Mundial en Zaragoza (PLAZA) capaz de gestionar actualmente hasta 20.000 pallets. La Plataforma incorpora sistemas de tecnología logística avanzados, desde técnicas de radiofrecuencia y pick-to-light en la preparación de pedidos hasta la total automatización en los silos de almacenamiento.

La Corporación Imaginarium S.A., tiene una sede central en Zaragoza, con presencia en 28 países, cuenta con 348 tiendas de las cuales 161 son propias y 187 franquicias.

El volumen de trabajadores, entre plataforma y oficinas centrales son 200 empleados, llegando a ser 250 en campaña de navidad. En Europa Sur la

región más grande de Imaginarium son en torno a 600 empleados llegando en la campaña de Navidad a 850.

Imaginarium SA, se estructura en regiones, entendiendo por región una demarcación territorial o ámbito geográfico.

Hay cinco regiones:

- Europa Sur
- América
- Asia
- Cinco mares: Turquía, Grecia, Israel, Bulgaria, Rumania y Azerbaiyán. Mediterraneo, Mar Ejeo, Mar Negro, Mar Caspio y Mar Muerto.
- Masters, son las regiones en las que una persona o empresa gestiona todas las tiendas de un mismo país, como por ejemplo Rusia, todas las tiendas de Rusia tienen el mismo propietario, siendo este el master franquiciado.

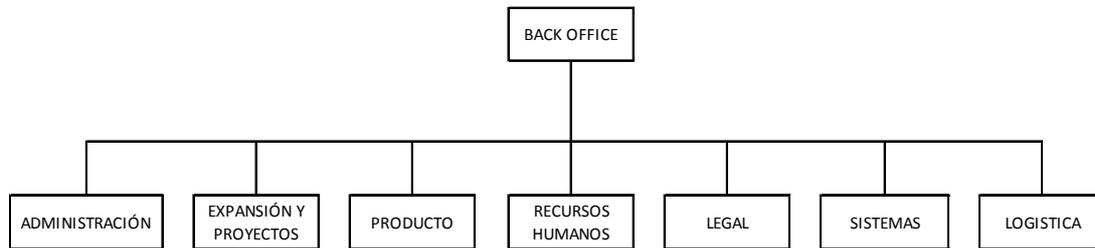
La plantilla de Imaginarium, S.A. se divide en dos grupos: Back Office y Front Office.

Back Office apoya el negocio principal, no estando en contacto directo con el cliente, por lo que corresponde a lo que no es la venta directa.

Front Office son las tiendas, todo lo que relacionado con la venta directa, son los trabajadores que están de cara al público, no sólo los dependientes sino también los responsables.

Estos dos grupos forman de manera conjunta el organigrama de la dirección general.

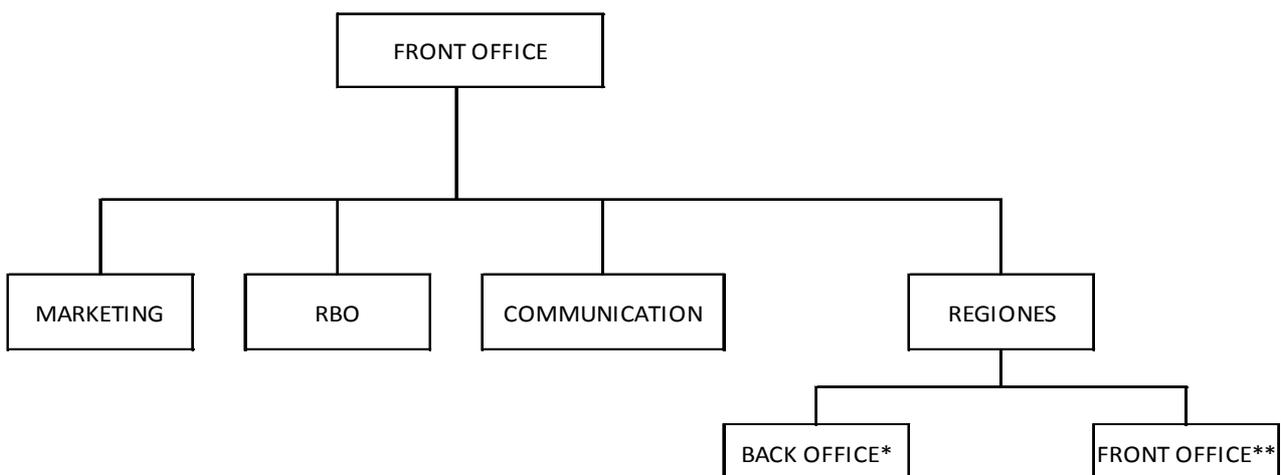
## ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL: BACK OFFICE – FRONT OFFICE



Fuente: Elaboración propia

Back Office es el conjunto de los siguientes departamentos:

- Administración: desarrollan tareas administrativas
- Expansión y Proyectos: los cuales se encargan de abrir nuevos mercados y nuevas tiendas.
- Producto: son los encargados de diseñar, desarrollar y seleccionar nuevos productos.
- Recursos Humanos: gestión de personal.
- Legal: todo lo relacionado con los aspectos jurídicos.
- Sistemas: personal encargado de informática.



Fuente: Elaboración propia

Front Office está formado por:

- Marketing: Encargados de hacer las acciones comerciales para captar, retener y fidelizar a los clientes a cubriendo sus necesidades; vender y potenciar el producto.
- RBO: Retail Back Office, es el equipo que coordina, gestiona y lidera toda las acciones de tienda, para que todo llegue a su momento, de forma correcta y con la información necesaria para ponerlo en marcha; sirve de enlace entre las oficinas y las tiendas.
- Comunicación: Notas de prensa y comunicación externa.
- Regiones:
  - o Back Office: mini estructura como el organigrama general, excepto producto y sistemas.
  - o Front Office: Retail y mandos para coordinar las tiendas.

### **3.2.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Dentro de la Dirección General, en la parte Back Office, nos encontramos con el Departamento de Recursos Humanos corporativo, este departamento es la matriz de la compañía, es del departamento para todo el grupo, marca las directrices de la empresa, los empleados de dicho departamento no trabajan directamente con las tiendas y no las gestionan.

Los encargados de la gestión y de implementar las políticas de la compañía son los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Región, del cual hablaremos posteriormente.

## ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO.



Fuente: Elaboración Propia

La Dirección de Recursos Humanos, lidera, coordina y aprueba todos los procedimientos finales.

La misión de este departamento es crear las políticas y procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, siendo estos los encargados de gestionar el personal de las oficinas centrales y almacén logístico.

Tiene las siguientes áreas.

**Administración:** da el soporte legal en cuanto a relaciones laborales, nóminas, seguridad social, etc, desarrolla las políticas de compensación y beneficios.

**Formación:** desarrollan las políticas de formación y los programas formativos, se encargan de definir las formaciones que se deben realizar durante el año y hacia quienes van dirigidas; correspondiendo al Departamento de Recursos Humanos de cada región poner en marcha y ejecutar estas formaciones. Un ejemplo:

| FORMACIÓN                   | TIPO        | ENTIDAD                  | PARTICIPANTES           |
|-----------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------|
| Colección Primavera-Verano  | Obligatoria | IMAGINARIUM              | Todos equipos de Retail |
| Técnicas de Venta           | Obligatoria | IMAGINARIUM              | Todos equipos de Retail |
| Colección Otoño-Invierno    | Obligatoria | IMAGINARIUM              | Todos equipos de Retail |
| Expertos de Campaña Navidad | Obligatoria | IMAGINARIUM              | Todos equipos de Retail |
| Inglés                      | Específica  | Centro de Formación<br>X |                         |
| Aplicaciones Informáticas   | Específica  | Centro de Formación<br>X |                         |
| Web                         | Específica  | Centro de Formación<br>X |                         |
| Contabilidad                | Específica  | Centro de Formación<br>X |                         |

Retail es el sector de las tiendas, así que son todas las personas que trabajan en las tiendas y todos los mandos que gestionan las tiendas.

Además de la formación descrita anteriormente, el Departamento de Recursos Humanos Corporativo desarrolla los manuales de las formaciones propias.

En cuanto a gestión de la formación, se encarga de la que afecte a los equipos de oficinas y la plataforma logística. Así mismo el técnico de formación corporativo es el encargado de gestionar toda la documentación relacionada con la formación, la parte administrativa (control de firmas, evaluación...) y también será el encargado de tramitar todos los papeles necesarios para la vinificación tripartita.

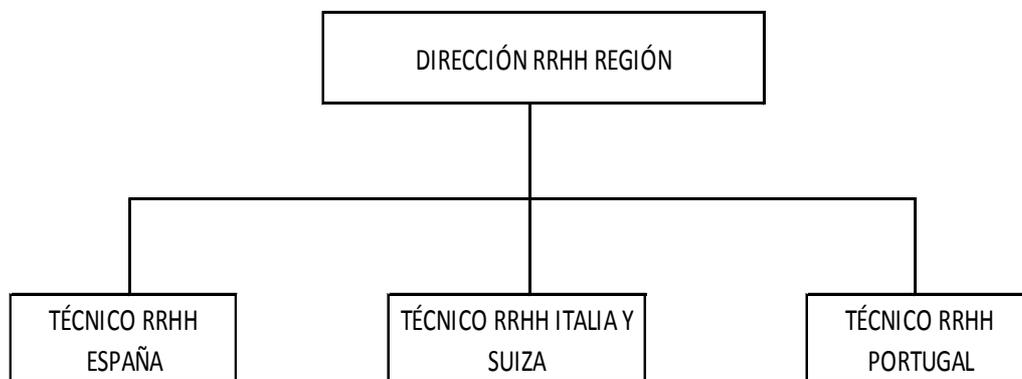
Desarrollo: evaluación del desempeño, la carrera profesional, etc., definiéndola para las oficinas centrales y para la plataforma logística.

Selección: el Departamento de Recursos Humanos Corporativo define las descripciones de puesto de trabajo, los perfiles de los equipos y la política de selección. Además se encarga de realizar los procesos de selección para oficinas centrales y plataforma logística, la dirección de RRHH corporativo hará la selección de directores de corporativo.

Responsabilidad Social: se encarga de que se cumpla la ley de prevención de riesgos laborales y la ley de igualdad, todo el tema de beneficios sociales, todos los asuntos relacionados con expatriados, los seguros, gestión de los visados, etc.

Como se ha comentado Imaginarium, S.A, se estructura en cinco regiones, Europa Sur, América, Asia, Cinco Mares y Masters.

#### ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REGIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de estas regiones hay tiendas propias de Imaginarium, S.A, y tiendas franquiciadas.

Dependiendo del volumen de actividad, cada región tiene un organigrama de recursos humanos, vamos a tomar como ejemplo el organigrama de Europa Sur, siendo la región más grande.

El Departamento de Recursos Humanos de cada región, lo que hace es adaptar a cada país de su región las descripciones de puesto y la política de la empresa y llevarlas a cabo; es decir el Departamento de Recursos Humanos

Corporativo, anteriormente ha descrito unas políticas que se tienen que llevar a cabo por cada región, son los encargados de ponerlas en marcha.

Por lo que cada región se ocupará de gestionar al personal de su zona; además de adaptar esa política, lo que hace es asumir la selección y formación de los equipos de tiendas y oficinas regionales.

La dirección de Recursos Humanos Región; coordina todos los países y garantiza que las políticas se cumplan en todos estos. Es el encargado de la selección del personal de oficina de cada región.

Los técnicos de Recursos Humanos: en este caso de España, Italia, Suiza y Portugal, son las personas encargadas de poner en marcha todo lo que marca el departamento de recursos humanos de corporativo, es decir llevan a cabo las políticas de administración, formación y desarrollo, selección y responsabilidad social. Corporativo, les entregan los manuales ya elaborados y los técnicos tienen que implementarlos y desarrollarlos en su región de una forma más administrativa.

### **3.2.3 FUNCIONES DE SELECCIÓN, FORMACION Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

En este apartado vamos a ver las funciones de Selección, Formación y Administración de Personal.

#### **SELECCIÓN**

La función de Selección, está desarrollada por el técnico de recursos humanos, del Área de Selección dentro del Departamento de Recursos Humanos corporativo y por los técnicos de recursos humanos de cada región dentro del organigrama regional.

Los pasos a seguir a nivel interno en cuanto a selección, ya sea en el Departamento de Recursos Humanos corporativo o en el regional, son los mismos, ya que la diferencia entre ambos departamentos es, como se ha descrito anteriormente, que el Departamento de Recursos Humanos Corporativo marca las directrices y define las políticas que hay que seguir para llevar a cabo dicho proceso.

Dentro del Departamento de Recursos Humanos corporativo, el técnico será el encargado de llevar a cabo este proceso, reportando a la dirección general, para los puestos de oficinas centrales y personal de logística.

Mientras que en el Departamento de Recursos Humanos regional, los técnicos de cada región serán los encargados de realizar este proceso, para el personal de tienda, reportando a la dirección de recursos humanos regional, siendo este el encargado de poner en marcha este proceso cuando hay necesidad de puestos de mayor responsabilidad.

En cuanto al personal de las tiendas depende de los volúmenes, en cada zona hay una persona encargada, la cual se pone en contacto con el Departamento de Recursos Humanos de su región y éstos son los encargados de poner la oferta y abrir el proceso.

La selección comenzará en el momento en que nos encontramos ante una necesidad de personal, se analizan las necesidades de contratación, el responsable de un departamento, se pone en contacto con el técnico de selección, siendo este el encargado de empezar a gestionar dicho proceso.

Una vez comunicada dicha necesidad a la persona responsable, se concretan varios puntos a tener en cuenta:

- Número de personas a contratar
- Número de horas a la semana de contrato

- Disponibilidad horaria necesaria
- Motivo del contrato
  - Cubrir una vacante
  - Cubrir vacaciones
  - Cubrir una baja médica
  - Campaña de Navidad

Se definen criterios de búsqueda de candidatos, una vez bien determinados, se abre la oferta de empleo siendo las fuentes de reclutamiento más utilizadas por Imaginarium, S.A.:

- Currícula que se reciben en las tiendas. Cartel de selección
- Currícula que llegan a través de personas que trabajan con nosotros
- Portal Recursos Humanos
- Webs de empleo
- Bolsas de empleo de Universidades, Institutos y otras instituciones educativas
- Prensa
- Empresas de trabajo temporal

Los técnicos de selección de Imaginarium, S.A., cuando tienen que elegir a un candidato para un puesto ofertado tienen en cuenta los siguientes puntos:

- Carta de presentación
- Lectura de un currículum: estilo, claridad, vocabulario, equilibrio, ortografía
- Fechas de trabajos anteriores, coherencias
- Experiencia en el puesto ofertado
- Disponibilidad horaria
- Expectativas salariales

Con este análisis previo se hace la preselección, de esta manera se decide convocar o no.

Una vez ofertado el puesto de trabajo se criban los currículums y comienzan las entrevistas.

Comenzamos con una preselección de candidaturas, haciendo una dinámica de grupo.

La dinámica de grupo es una herramienta de evaluación que permite observar las conductas de las personas evaluadas en situaciones simuladas en las que se debe resolver un problema dado o una situación.

Con la dinámica de grupo se pretende estudiar el comportamiento individual, la comunicación, la espontaneidad, la sonrisa, los intereses por las ventas y por el mundo infantil, la participación y las ideas creativas, saber trabajar en equipo.

Tras la entrevista grupal pasamos a una entrevista individual, en esta entrevista de selección el objetivo es contratar al mejor candidato para el puesto, por lo que debemos obtener información suficiente acerca de las actitudes, conocimientos y competencias del candidato.

En la entrevista individual, el técnico de selección de Imaginarium, S. A. tiene que tener en cuenta las siguientes recomendaciones: escuchar con atención, reformular las preguntas para contrastar una percepción, no pensar en la siguiente pregunta mientras el candidato está hablando, no distraerse ni pensar en cosas ajenas, tomar nota de todo aquello que puede ser relevante, pedir clarificación de aspectos poco claros.

Después de dar estos pasos, tras un buen proceso de selección, siguiendo estas pautas, elegimos al candidato que mejor va a encajar en el puesto de trabajo ofertado, la persona que mejor va a conectar con el equipo y va a desarrollar de una forma óptima las tareas solicitadas.

Destacar que en Imaginarium, S.A., cuando hay que seleccionar un puesto superior siempre antes de iniciar un proceso de selección externo lo primero que se valora es la promoción interna y si no hay posibilidad de promocionar a alguien se sale a mercado.

Una vez elegido al candidato, los técnicos de selección comienzan con las tareas administrativas llevando a cabo el proceso de contratación, dando de alta al nuevo empleado en la seguridad social, y realizando todos los trámites oportunos para la puesta en marcha de la nueva incorporación.

## FORMACIÓN

La función de Formación, está desarrollada por el técnico de recursos humanos, del Área de Formación dentro del Departamento de Recursos Humanos corporativo y por los técnicos de recursos humanos de cada región dentro del organigrama regional.

En cuanto a la Formación en las tiendas, la dirige el gerente/encargado de cada tienda.

Los pasos a seguir a nivel interno en cuanto a formación ya sea en el Departamento de Recursos Humanos corporativo o en el regional son los mismos, ya que la diferencia entre ambos departamentos es como he descrito anteriormente que el Departamento de Recursos Humanos Corporativo marca las directrices y define las política que hay que seguir para llevar a cabo dicho proceso.

Ya se ha elegido al candidato que anteriormente ha pasado el proceso de selección, y es apto para el puesto descrito, por lo que esta persona para a formar parte de la compañía.

En el momento de la incorporación es cuando esta persona va a recibir la formación por parte de la persona encargada de realizar estas tareas, que en el caso de ser un puesto de oficinas de la parte de corporativo, será el técnico de formación del Departamento de Recursos Humanos. Mientras si se trata de un puesto de tienda, será el responsable de tienda el que sea el encargado de impartir dicha formación.

La formación inicial que se imparte es formación en prevención de riesgos laborales y la formación del plan de acogida.

Se hace una formación en forma de presentación visual, un vídeo de bienvenida con la presentación de la compañía, su historia, y la historia de este grupo que se caracteriza por ser pionera en desarrollar el concepto de juego educativo, también se explica la parte corporativa, explicando todo el organigrama compuesto por todos los departamentos, áreas y funciones, así como las personas que lo componen.

Por otro lado hay una presentación física de la empresa y de las personas, explicando y presentando al nuevo candidato los responsables de cada departamento, así como su labor dentro de la compañía. Este plan durará un par de meses para que se pueda conocer más a fondo a las personas, funciones y que el candidato esté integrado de una forma correcta.

En tienda, las nuevas incorporaciones recibirán una formación de prevención de riesgos laborales además tendrán que hacer un curso on line. Será el encargado de dicha tienda el que se ponga en contacto con el Departamento de Recursos Humanos que le corresponde para verificar que todo está correcto.

A lo largo de la vida laboral de una persona en Imaginarium, S.A., todos los trabajadores reciben formación continua dependiendo de las necesidades del momento en el que se encuentren. Esta formación como bien he descrito con

anterioridad la describen y crean los manuales el Departamento de Recursos Humanos Corporativo, y será el responsable de cada región el que decida las formaciones que necesitan los componentes de su equipo y en qué momento.

La formación continua será impartida por academias o centros de formación externos. Corresponde al técnico de formación gestionar toda la documentación correspondiente para que los trabajadores de Imaginarium, puedan realizar dichas formaciones, por ejemplo las bonificaciones de tripartita.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Este departamento se ocupa de los trámites administrativos de la organización y de la gestión de personal.

Comienza un proceso administrativo, en el momento en el que una persona se incorpora a la plantilla de la empresa, en esta fase se firma el contrato de trabajo, confección de la nómina, seguros sociales e IRPF, gestionar y tramitar toda la documentación exigida por los organismos oficiales, etc.

Dentro de la empresa se producen incidencias, como prevención de riesgos laborales, salud laboral, huelgas, convenios colectivos etc, todos estos trámites serán llevados a cabo por dicho departamento.

La función de Administración de Personal en Imaginarium, S.A., está desarrollada por el técnico de administración del Área de Administración dentro del Departamento de Recursos Humanos corporativo y por los técnicos de administración de cada región dentro del organigrama regional, siendo estos los mismos que desarrollan las funciones de Selección y Formación, los técnicos de recursos humanos regionales.

Los pasos a seguir a nivel interno, en cuanto a administración de personal, ya sea en el Departamento de Administración de Personal Corporativo o en el regional son los mismos, siendo la diferencia entre ambos, que el Departamento de Administración de Personal Corporativo marca las directrices y define las políticas que hay que seguir para llevar a cabo todos los procesos y el Departamento de Administración de Personal Regional es el encargado de poner en marcha todos los procedimientos descritos por el departamento de corporativo.

Las funciones que desarrollan los técnicos del Departamento de Administración de personal son realizadas a diario y de una forma constante; éstas son las siguientes:

- Proceso administrativo: cuando hay una nueva incorporación de un trabajador en la empresa, ésta deberá reunir los datos oportunos para dar de alta a dicho trabajador en la base de datos de la empresa, por otro lado deberá facilitarle todo lo que necesite para desarrollar sus funciones (desde uniforme, hasta tarjeta de fichaje, o equipos de protección individual etc)
- Firma del contrato laboral: ante la nueva incorporación de un trabajador, tiene que tener firmado el contrato de trabajo y estar dado de alta en la seguridad social, por lo que hay que realizar todas estas gestiones en los plazos establecidos.
- Confección de nóminas: para hacer este cálculo tomaremos como referencia el salario base y los complementos que aparecen en el Convenio Colectivo correspondiente, por otro lado hay que tener en cuenta las ausencias o permisos no retribuidos de cada trabajador, y verificar que le corresponde el salario íntegro o proceder a realizar descuentos, así comprobamos que ha cumplido su horario y se hace un cálculo correcto, este trabajo se hace de forma mensual. En cuanto a

política retributiva, cada región tiene su legislación por lo que hay que tener en cuenta las condiciones de cada lugar.

- IRPF, la empresa, está obligada a: la empresa Imaginarium, S.A., tiene la consideración de "gran empresa" por lo que deberá ingresar a Hacienda los importes retenidos a los trabajadores de forma mensual. Dicha retención está reflejada en la nómina de cada trabajador para su información.
- Seguros Sociales: la empresa está obligada a cotizar por casa trabajadores que tiene a su cargo.
- Tipo de contrato: cuando la empresa toma la decisión de contratar tiene a su disposición estos tipos de contratos, indefinidos, temporales, formativos y en prácticas que a su vez se dividen en más modalidades de contratación.

Por otro lado a parte de lo anteriormente descrito el Departamento de Administración de Personal, gestiona las vacaciones, política de viajes, coches de empresa, documentación relacionada con expatriados, siendo éstos trabajadores de Imaginarium, S.A., que durante un periodo de tiempo van a residir con contrato de trabajo en otro país, por lo que tienen q tener todos los papeles en regla.

#### **4.- CONCLUSIONES**

Después de todo lo escrito con anterioridad y haber elegido como funciones principales de mi trabajo la Selección, Formación y Administración de Imaginarium, S.A., puedo llegar a la conclusión que esta compañía son un grupo que dan mucha importancia al capital humano.

Realmente, hasta que no se ve el funcionamiento de dicho Departamento desde dentro, no se puede llegar a valorar todo el trabajo diario que hay que desarrollar, además de las obligaciones que hay que cumplir, ya que cuando hay una necesidad para cubrir un puesto de trabajo, los técnicos tienen que ser eficaces y eficientes para que dicho puesto esté cubierto en los plazos establecidos.

En el momento de la Selección cuando se busca un perfil para un puesto, no buscan al mejor, sino que buscan al que mejor que encaje para ese puesto en concreto, por su nivel de estudios, su aptitud, su forma de relacionarse con la gente de su equipo, buscan personas que vayan a adaptarse y que vayan a encajar, intentando así un buen ambiente y ritmo de trabajo.

En cuanto a la Formación, Imaginarium, S.A., opta y apuesta por una formación continua de su personal, y del aprendizaje diario en sus puestos de trabajo. Dicha formación es muy importante ya que las personas tienen que avanzar y aprender día a día para poder evolucionar.

Administración de Personal es un departamento clave en la organización de Imaginarium, S.A., ya que tienen que tramitar, gestionar y desarrollar muchas funciones con unos plazos establecidos, es un trabajo diario y costoso, pero importante para el buen funcionamiento de la compañía.

En este departamento son muchos los detalles a tener en cuenta, ya que está compuesto por diferentes personas y cada una de ellas tienen tareas diferentes

asignadas, pero como mínimo, el resto tiene que tener algún conocimiento sobre el mismo ya que en caso de ausencia de dicha persona, el departamento necesita seguir con el mismo funcionamiento a diario.

Estas tres áreas Selección, Formación y Administración de Personal, dentro del Departamento de Recursos Humanos, tienen un papel muy importante dentro de esta compañía, de sus funciones y decisiones depende el buen funcionamiento y desarrollo de un gran equipo.

## 5.- BIBLIOGRAFIA

- PORRET GELABERT, MIQUEL (2007) Recursos Humanos. Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones. ESIC Editorial. Madrid.
- TENA TENA, GLORIA (Curso 2012-13) Manual del curso de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Universidad de Zaragoza
- GÓMEZ MEJÍA, LUIS R., BALKIN, DAVID B., CARDY, ROBERT L., (2000) Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall
- NEBOT LOPEZ, MARIA JOSE. La Selección de Personal. Fundación Confemetal.
- ARIZA, J.A; MORALES, A.C y MORALES, E. (2004): Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill, Madrid.
- DOLAN S., VALLE R., JACKSON S. & SCHULDER R. (2003), La Gestión de los Recursos Humanos, McGrawHill, Madrid.
- TENA G. y GORGEMANS S. (2010): Dirección de personal - Manual de clase. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza.
- WAYNE MONDY R., (2010): Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación: México.
- AGUIRRE, A., CASTILLO, A. M. Y TOUS, D. (1999): Administración de Organizaciones: Fundamentos y aplicaciones. Pirámide: Madrid.
- MARISTANY, JAIME. (2000). Administración de Recursos Humanos. Pearson Education, S.A. Buenos Aires. República Argentina.

- IVANCEVICH, JONH M. (2004). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México.

## PÁGINAS WEB

- [www.imaginarium.es](http://www.imaginarium.es)  
Página web Imaginarium, S.A.