

Clasificación y Análisis de puestos en Colasa¹

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Colasa es una empresa líder en la industria de producción de belleza y emplea a cerca de 40.000 personas, repartidas por distintos países. La empresa se ha planteado llevar a cabo una clasificación de los distintos grupos profesionales considerando las funciones que se desarrollan en cada puesto de acuerdo con el Convenio laboral de perfumería y afines firmado a finales del año 2003.

Los actuales puestos de trabajo y tareas se ajustan a grupos formados en función de diversas tareas, actividades y funciones, a saber: administración; producción (dentro de la cual se incluye la investigación, la fabricación, el control de la calidad y las labores de mantenimiento); comercial (marketing, técnico comercial y ventas); distribución; servicios generales; y recursos humanos-relaciones laborales.

Los factores que determinan la pertenencia a un grupo profesional son los siguientes:

1.- **Competencias:** conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para el desarrollo normal del puesto con independencia de su forma de adquisición, referidos a una función o actividad empresarial. Dentro de las competencias podemos diferenciar entre:

- *Competencias técnicas:* requeridas por la complejidad de las funciones, y que se concretan en procedimientos prácticos, técnicos, conocimientos y experiencia, teniendo en cuenta dentro de ellos: la formación a nivel mínimo y suficiente de conocimientos técnicos que debe poseer una persona de capacidad media el desempeño satisfactorio de las funciones del puesto; la especialización, es decir, la exigencia de conocimientos especializados o complementarios a la formación inicial básica; y la experiencia práctica, la cual considera el periodo de tiempo requerido para que una persona con

¹ Los datos de este caso son reales pero se ha omitido el nombre de la empresa por cuestiones de privacidad de la información.

capacidad media y formación previa, adquiera la habilidad y práctica necesarias para desempeñar el puesto, obteniendo un rendimiento suficiente en cantidad y calidad.

- *Competencias directivas*: es la requerida por la amplitud de la gestión con el que el puesto se enfrenta para integrar, coordinar y controlar recursos, actividades, funciones, grupos y objetivos distintos.
- *Competencias en relaciones humanas*: requerida para lograr resultados a través de otros mediante la motivación e influencia en las personas de dentro y/o fuera de la organización.

2.- **Cometido-Iniciativa**: se refiere a la calidad de la autonomía del pensamiento requerido por el puesto para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas que se le presenten (utilización de la competencia), así como la mayor o menor dependencia de normas.

3.- **Responsabilidad**: es la condición de “responder” por las acciones y decisiones y sus consecuencias. Implica libertad para actuar en el nivel de autonomía de decisión y acción dado al puesto de trabajo para el logro de sus resultados.

Según estos aspectos los grupos profesionales son los siguientes:

Niveles operativos. 1. Operativos; 2. Básicos; 3. Cualificado; 4. Oficialía; 5. Especialistas y/o mandos intermedios.

Nivel de cuadros. 6. Profesionales y/o Jefes de Sección; 7. Técnicos y/o Jefes de departamentos; 8. Técnicos-Jefes Superiores-Direcciones.

Niveles directivos. 0. Alta Dirección-Direcciones Generales

La empresa ha contratado a analistas externos para que lleven a cabo una observación directa en el puesto y una serie de entrevistas. En concreto, se han analizado dos niveles profesionales dentro de la empresa, el nivel primario (es decir, operativos) y el de nivel octavo, Técnicos-Jefes Superiores-Direcciones. La información que se ha obtenido a partir de esta observación es la siguiente:

Ana trabaja para nuestra empresa, la observación del analista le ha llevado a considerar que ocupa un puesto donde se realizan trabajos simples y repetitivos, por lo que se necesita poca preparación y adiestramiento para su desempeño. Entre las tareas que realiza Ana está efectuar recados, llevar o recoger correspondencia o paquetería, operaciones elementales con máquinas sencillas, así como la limpieza de dicha maquinaria. Ana responde ante Juan que es el jefe de su sección.

Alejandro, en cambio, tiene un trabajo más complejo que Ana, en el que tiene que dominar ciertas técnicas funcionales, procedimientos y actividades que lleven consigo la comprensión de sus principios y prácticas. Se encarga de la planificación, ordenación, supervisión y control de un departamento que tiene a su cargo, y responde ante el director general. También tiene que desarrollar ciertas tareas de gestión y de investigación a alto nivel.

Fuentes de información empleadas

De la Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): “Fundamentos de Recursos Humanos”, Pearson, Madrid (pp. 48-50).

Fecha del caso: 2004

Palabras clave: análisis de puestos, diseño de puestos

Preguntas sobre el caso

- 1.- Realice la descripción y especificación de los puestos de trabajo de Ana y Alejandro.
- 2.- ¿Qué técnicas se podrían utilizar para hacer un rediseño de los dos puestos de trabajo? Justifique su respuesta.