

## **Descripción de puestos de trabajo en HUGO BOSS**

**Marta Rodríguez Martínez<sup>1</sup>**

El grupo HUGO BOSS es uno de los líderes del mercado mundial dentro del sector Premium de moda. La compañía fue fundada por Hugo Ferdinand Boss en 1923, en Metzingen (Alemania) y se dedicaba a la confección de vestimenta de trabajo. Sin embargo, la concentración en la moda de caballero clásica y de calidad no se produce hasta la década de 1960, cuando se fabrican los primeros trajes de caballero. Esto supuso el primer paso para el posterior desarrollo de la empresa, que llevaría desde una sastrería hasta un grupo de moda y estilo de vida con éxito en todo el mundo, que llegó al público internacional a través de sus primeras actividades de patrocinio en el deporte.

En la actualidad, HUGO BOSS AG es la sociedad matriz, con sede Alemania, donde se concentran todas las funciones de gestión. La sociedad anónima alemana HUGO BOSS AG cuenta con una estructura de gestión y control dual. La Junta Directiva es responsable de la gestión del Grupo, mientras que el Consejo de Supervisión asesora a la Junta General y supervisa la gestión de la Compañía. El corazón de la empresa son las sus marcas y líneas: BOSS, BOSS ORANGE, BOSS GREEN y HUGO. Las colecciones de esas marcas diferenciadas se corresponden a la demanda de moda diferente con una pretensión de calidad y de adaptación a sus clientes.

HUGO BOSS AG tiene una estructura regional: Europa Norte, Europa Sur, Asia/Pacífico y América. Estas regiones junto con el negocio de las licencias (grupos de productos concretos que cuentan con el nombre de HUGO BOSS, pero son producidos y distribuidos por otras empresas) constituyen los segmentos operativos del Grupo.

En la administración central, unos 2.460 empleados se encargan de la creación, producción, ventas, logística, marketing y administración. A su vez, tiene distintas sedes encargadas de la comercialización y gestión de los distintos países. Los actuales puestos de trabajo y tareas se ajustan a grupos formados en función de diversas tareas, actividades y funciones: comercial (Marketing, Visual Merchandiser y Ventas);

---

<sup>1</sup> Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2013/2014.

logística; recursos humanos; administración (Merchandiser y Retail Operations) y servicios generales (financieros e informáticos).

HUGO BOSS se esfuerza por alcanzar los máximos estándares y pretende ser una de las firmas líderes en el mundo de la moda. Sin embargo, no están dispuestos a sacrificarlo todo para lograrlo. Consideran que el modo en que se afronta el objetivo es tan importante como el objetivo en sí mismo. Por ello, cada empleado está comprometido con los objetivos básicos de la organización y sus prácticas de recursos humanos cuidan hasta el último detalle para ofrecer una atención al cliente de máxima calidad.

La empresa considera que el puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y el empleado. Por ello, en 2014 puso en marcha un proyecto de Descripción de Puestos de Trabajo para mejorar el compromiso que HUGO BOSS adquiere con el desarrollo de sus empleados. Es un instrumento idóneo para hacer a sus trabajadores más partícipes de las tareas que desarrollan en la organización, determinando lo que hacen los trabajadores, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.

Para realizar la Descripción de Puestos de Trabajo se ha tenido en cuenta que la estrategia empresarial se encuentra orientada a la diferenciación de productos y al desarrollo mediante la expansión en mercados nuevos y tradicionales. Y se ha concluido con la búsqueda de liderazgo en su sector mediante:

- La maximización del atractivo de la marca con utilización de recursos de primera calidad, incrementando las campañas publicitarias y expandiendo los puntos de venta.
- Crecimiento del comercio al por menor – Retail -, con la creación de un start-up de las divisiones regionales.
- Fortaleciendo el posicionamiento en el mercado femenino.

La Descripción de Puestos de Trabajo realizada se centró en HUGO BOSS BENELUX B.V. y CIA, S.C. que tiene su sede central en Madrid, donde se comercializan y gestionan los productos de HUGO BOSS en España y Portugal.

Para llevar adelante el proyecto la Junta Directiva situada en la sede central en Alemania creyó oportuno contratar a un analista de puestos con el objetivo de atraer talento, innovación, creatividad y energía, tanto al proyecto como a la organización.

Para poder estudiar cada puesto, los responsables del proyecto deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos que brindan a sus clientes. Por ello, se actualizó el organigrama de la organización, para reflejar la posición de las áreas que integran, se elaboró un cuestionario semiestructurado y un modelo de entrevista con el propósito de recoger mayor información sobre el contenido del puesto.

Para elaborar la descripción y el perfil del puesto la información recopilada fue la siguiente:

1. *Datos de del puesto.* En este apartado se incluyen todos los datos necesarios para localizar correcta y exactamente el puesto dentro de la organización: nombre del puesto, posición, responsable/superior inmediato y departamento.

2. *Organigrama.* Se representa el entorno organizativo próximo al puesto de trabajo.

3. Tareas/funciones y competencias, que incluye:

- *Objetivo general del puesto.* Se define el objetivo o finalidad básica del puesto, en función de su contribución a los resultados de la organización.
- *Actividades principales incluidas en el puesto.* Se describen todas las actividades que se llevan a cabo en el puesto de trabajo.
- *Competencias* que se consideran críticas para desempeñar las funciones y actividades del puesto.

4. *Responsabilidad con el equipo.* Se incluye el número de personas que dependen del ocupante del puesto de trabajo, tanto orgánica como funcionalmente.

5. Requerimientos técnicos, que incluye:

- *Conocimientos específicos,* tipo y nivel de los conocimientos teóricos y/o prácticos exigidos por el puesto y que no están incluidos en la formación reglada.
- *Idiomas,* nivel preciso para el correcto desempeño de las tareas incluidas en el puesto.

6. *Formación académica,* conocimientos básicos requeridos para el correcto desempeño del puesto.

7. *Experiencia previa*, necesaria para poder desempeñar adecuadamente las funciones y tareas incluidas en el puesto.

La Descripción de Puestos de Trabajo se ha aplicado a toda la organización, pero se consideró oportuno llevar a cabo una prueba piloto que indicara la validez y fiabilidad del cuestionario. Se llevó a cabo en el Departamento de Logística para los puestos de “responsable de logística” y “técnico de logística”.

Dado que los resultados de la prueba piloto fueron positivos se inició el proceso de descripción del puesto a toda la compañía. El procedimiento fue el siguiente: en primer lugar, se informaba acerca del proyecto para obtener el apoyo, cooperación y confianza de los trabajadores. Una vez comunicado se procedía al envío del cuestionario y los ocupantes del puesto cumplimentaban una parte del cuestionario como las actividades principales incluidas en el puesto, mientras que el superior inmediato cumplimentaba el resto. Por último, se llevaba a cabo una entrevista individual con los superiores inmediatos con el propósito de recoger mayor información sobre el contenido del puesto.

### **Fuentes de información empleadas**

- De la Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2014): “Fundamentos de Recursos Humanos”, Pearson, Madrid, 2ª edición.
- Página web de Hugo Boss: [www.group.hugoboss.com](http://www.group.hugoboss.com) [2/11/2014].
- Pereda, S; Berrocal, F. y Alonso, M.A. (2008): Psicología del trabajo. Síntesis, Madrid.

**Fecha del caso:** Noviembre de 2014

**Palabras clave:** descripción de puestos de trabajo; especificación del puesto de trabajo.

### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- Ventajas e inconvenientes de las fuentes de recogida de información elegidas por HUGO BOSS para la descripción de los puestos de trabajo.
- 2.- ¿Qué otras fuentes podría haber utilizado? Razónelo.
- 3.- Analice críticamente la información utilizada para hacer la descripción y perfil del puesto.
- 4.- Analice la relación del análisis de puestos de HUGO BOSS con la estrategia de la empresa y con otras prácticas de RR. HH.