

MONOGRAFIA:

POLIFUNCIONALIDAD Y ROTACION DEL PERSONAL: BASES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

Derechos de autor ISBN 9977-44-062-X

Dr. Eugenio Ramírez

2022

1-JUSTIFICACION

En un mundo cada más tecnológico y competitivo, todo parece indicar que analfabeta no será quien no sepa leer ni escribir, sino quien no aprenda a aprender. En efecto, la única constante es el cambio constante, según la sentencia de Alvin Tofler.

La historia nos está cargando enorme responsabilidad, ya que no estamos ante una época de cambios, sino ante un cambio de época. Están ocurriendo cosas que hasta hace pocos años e incluso días, eran impredecibles.

La apertura comercial y financiera, la globalización del mundo, la formación de bloques económicos, la caída de las que hasta hace poco eran potencias mundiales, la desintegración de los países, la caída del muro de Berlín, el colapso de las teorías administrativas occidentales, son tan sólo algunos ejemplos no de lo que viene, sino de lo que ya tenemos encima. O nos adaptamos o la ola de la historia nos arrollará.

Nacen nuevos conceptos como REINGENIERIA, como manifestación máxima del movimiento de la CALIDAD, dentro de toda una filosofía que predice que las únicas empresas que sobrevivirán la apertura serán que se dediquen a producir calidad consistente a precios competitivos, no sólo llenando sino superando las expectativas de una clientela cada vez más exigente, mejor informada y con más opciones para decidir.

En efecto, el mundo que tan sólo ayer veíamos, hoy no es el mismo.

La administración de los recursos humanos en el mundo occidental es uno de los campos del conocimiento que está sufriendo mayor pérdida de credibilidad (si no está roto, rómpalo, refiriéndose a los libros de Recursos Humanos), dados los resultados de las teorías de la motivación, de la evaluación del desempeño, de los sistemas de clasificación y valoración basados en la clase angosta que desestimula el trabajo en equipo y la solidaridad laboral entre quienes trabajan para la misma Misión, Filosofías, Objetivos y Metas.

Se habla hoy de que la administración debe volverse hacia el cliente, diseñar la organización de afuera hacia adentro. Con la administración tradicional todos los sistemas, la organización, los insumos eran para "adentro de la organización", sin pensarse en la clientela, porque era una época en donde no había necesidad de vender porque la gente simplemente compraba, pero la competencia obliga y es así como hoy se habla de que en las empresas excelentes, el personal debe laborar con criterios polifuncionales dentro de una gama de funciones que permiten la calidad en la prestación de los servicios, en beneficio de la clientela, ese gran Juez que nunca perdona y que cada vez es más exigente. Hacer del cliente el Rey y no del empleado el Emperador.

Hoy en día no operar con clases anchas polifuncionales es estimular el individualismo, es estimular la no cooperación entre los hombres, es cultivar la cultura del mínimo esfuerzo manifestada en frases como "eso a mí no me toca", "ya hice lo mío", "allá cada uno con lo que le corresponde", "que cada palo aguante su vela", "eso no está en el Manual", "si uno trabaja para vivir, no hay que matarse trabajando", "conmigo no cuenten", etc.

El individualismo es un poderoso enemigo que lucha contra todo y contra todos, incluso contra el cliente mismo, atentado contra la eficiencia, la eficacia, el clima organizacional hacia la excelencia y los resultados.

Se dice hoy que la venta más importante es la que ocurre después de la primera venta, o sea cuando el cliente vino por su propia voluntad a repetir una experiencia de compra que le resultó agradable y ganadora, y como las personas tienden a repetir todas aquellas experiencias que le resultan agradables, será esa la forma en que logremos posicionarnos, entendiendo, satisfaciendo y superando los gustos y preferencias de la clientela, porque quien no entiende al cliente no entiende nada.

Al Cliente hay que dejarlo boquiabierto. El cliente lo que quiere son soluciones, no respuestas como "eso a mí no me toca", "ahora viene el encargado de eso", "es que sólo él sabe donde están esos papeles", "si quiere viene mañana o manda una carta", "hay que tener paciencia señor", "anda tomando café", "llame mañana", "mejor mande una carta", "es que sólo él está autorizado a firmar", "que raro, no encuentro nada suyo", etc. Nada mejor que el trabajo en equipo que propugna el sistema polifuncional.

2-FILOSOFIA DE LA POLIFUNCIONALIDAD

La polifuncionalidad es un concepto que se entrelaza indisolublemente con la calidad total en los servicios. Es la manifestación de que debemos actuar con la fórmula de las 3C: Convicción, Conversión, Compromiso, dentro de un ambiente también de 3C: Cliente, Cambio, Competencia.

Para entender el PORQUE de la polifuncionalidad, debemos tener presentes las características del mercado en que nos desenvolvemos:

2.1-En un mercado tan competitivo se hace necesario lograr ventajas competitivas. En este caso se busca lograrlas a través de una mayor y mejor disposición de los recursos humanos.

2.2-La búsqueda de ventajas competitivas implica renunciar al "statu quo", siendo capaces de accionar correcta y oportunamente por medio de sistemas de recursos humanos flexibles en beneficio del cliente y consecuentemente de la organización.

2.3-Nada logramos si no desarrollamos capacidades diferenciables para hacer las cosas mejor que la competencia, buscando siempre el posicionamiento en el largo plazo, en este caso a través de la actitud del personal.

2.4-Ventajas competitivas y habilidades diferenciables se nutren de un adecuado conocimiento del entorno, que hace que nada sea permanente, de ahí que el Sistema de Polifuncionalidad y Rotación deba estar fundamentado en el concepto de la flexibilidad.

2.5-Estructura y actitud son vitales para el éxito. Este novedoso sistema de organización del trabajo y de administrar los recursos humanos busca la excelencia, el trabajo en equipo, el enriquecimiento del trabajo como factor motivacional, mayor sentido de pertenencia y desde luego, un mejoramiento sustancial en la calidad de los servicios.

2.6-Las ventajas competitivas deben ser sentidas por la clientela, que a fin de cuentas es nuestro gran Juez, ese Juez implacable que nunca perdona.

2.7-Tres atributos destacan dentro del sistema:

2.7.1- Compromiso: de vencer, de hacer siempre mejor las cosas, de ser los mejores, de hacer siempre ese segundo esfuerzo que demanda un ambiente competitivo, de trabajar como un verdadero equipo triunfador.

2.7.2- Flexibilidad: para accionar oportunamente, para asumir riesgos calculados, para llegar siempre hasta nuestra razón de ser: la clientela, para mantener ese dinamismo y agilidad que distingue a las empresas excelentes, para mantener en nuestros centros de trabajo ese entusiasmo y gusto por lo que hacemos.

2.7.3- Creatividad: creatividad para mejorar constantemente nuestros servicios, para controlar costos y aumentar ingresos, para agilizar sistemas y procedimientos que afectan al cliente y a la empresa.

3-AL IGUAL QUE LOS GANSOS: TRABAJO EN EQUIPO

Los gansos nos pueden enseñar mucho sobre el trabajo en equipo, fundamento filosófico en que se basa precisamente la polifuncionalidad.

Cada ganso al batir sus alas crea una "elevación" para el ganso que viene detrás. Volando en forma de "V" toda la bandada proporciona un 71% más de alcance de vuelo que si cada uno volara solo.

Cada vez que un ganso abandona la formación y comienza a sentir el arrastre y la resistencia de tratar de volar solo, regresa rápidamente a la formación para aprovechar el poder de elevación del ganso que está inmediatamente adelante.

Los gansos en formación graznan desde atrás para alentar a los que van adelante para sostener el ritmo.

Cuando un ganso está enfermo o lastimado, dos gansos abandonan la formación y descienden con él para ayudarlo y protegerlo, permaneciendo con él hasta que esté en condiciones de volar de nuevo o hasta que muera, entonces ellos emprenden el vuelo por su cuenta ya sea con otra formación o para alcanzar la bandada original.

Esto nos enseña lo siguiente:

3.1- Todas las personas que comparten un rumbo y un sentido de comunidad (trabajo en equipo) pueden llegar a su destino (objetivos, metas) con el empuje de los unos con los otros.

3.2- Si tuviéramos tanto sentido como el ganso, trataríamos de permanecer en formación con los que siguen el rumbo hacia donde todos queremos llegar.

3.3- Debemos estar seguros que nuestros "graznidos" desde atrás sea un aliciente para los demás y no burla ni desmotivaciones.

3.4- Si tuviéramos tanto sentido como los gansos, permaneceríamos unidos unos a los otros, como lo hacen ellos solidariamente.

4-COMPATIBILIZAR NECESIDADES

La gestión empresarial requiere del encuentro armonioso de dos vertientes: las necesidades de la empresa y las necesidades del personal.

Entre las necesidades de la empresa tenemos:

4.1- Alta productividad: los causantes de la productividad son los empleados, que con cada acción, con cada actitud, con cada proceso, manifiestan esa calidad en los servicios que a su vez se traduce en productividad.

4.2-Adaptación a la empresa: es ideal que la empresa cuente con empleados (ahora llamados colaboradores) adaptados a su cultura organizacional, que vivan los objetivos y metas, que sientan que son parte vital de la empresa y que la empresa sienta lo mismo.

4.3-Búsqueda de talentos: la innovación que nos impone el mundo moderno obliga a la empresa a la búsqueda de talentos, con empleados creativos que empujen la empresa hacia nuevos métodos de trabajo, nuevos productos, nuevos mercados, nuevas actitudes, siempre pensando en crecer juntos.

La otra vertiente son las necesidades del personal:

4.4-Hacerse productivos: el personal necesita saber cual es su contribución a la empresa y reconocérselo honestamente. El sistema polifuncional resuelve esta necesidad al trabajarse en equipo.

4.5- Desarrollar sus habilidades: la capacitación dirigida es muy importante para que el personal sea siempre mejor dentro de la gama de funciones de la clase ancha polifuncional.

4.6- Obtener satisfacciones: una de las aspiraciones básicas de todo ser humano es la autorrealización, es obtener estima, acumular sentimientos de éxito. Ya la concepción del trabajo no es aquella de la penitencia para sobrevivir, el trabajo tiene hoy nuevos dimensionamientos desrutinizantes (la clase ancha se fundamenta en la no rutina), volviéndose el trabajo en una fuente de realizaciones, retos y satisfacciones.

4.7- Visualizar su carrera: todo ser humano necesita visualizar su futuro, ya que será en ese futuro en donde vivirá el resto de sus vidas. La visualización de la carrera por parte del empleado irá en forma directamente proporcional a su madurez dentro de la empresa, en tanto él se sienta estimado, bien tratado (con exigencia pero sin arbitrariedad), en tanto sea un empleado orgulloso de trabajar en la empresa no unido a un salario, sino unido a un destino. Entonces tendremos a un empleado más motivado, transmisor de entusiasmo, orgulloso de lo que hace dentro del equipo de trabajo.

5-LA POLIFUNCIONALIDAD Y LA ALTA DIRECCION

La polifuncionalidad es un componente básico de la Reingeniería y consecuentemente un ingrediente estratégico dentro de procesos de Calidad Total.

Desde tal perspectiva, constituye una estrategia de la alta dirección, a fin de que pase a formar parte de la cultura organizacional.

Los causantes del servicio, de la calidad y de la confiabilidad es el propio personal, por eso los nuevos conceptos de organización del trabajo basados en una clasificación ancha polifuncional, pretende contribuir a un fortalecimiento del sentido del logro y espíritu de servicio, como ingredientes básicos de la motivación.

La polifuncionalidad es un componente básico de cualquier proceso de liderazgo en servicio y calidad, porque permite al trabajador desarrollar todo su potencial en los procesos en los que operará polifuncionalmente, conociéndolos y dominándolos en beneficio del cliente.

El concepto de clase ancha polifuncional abandona la idea de puesto orientado más al fomento del individualismo, y adopta el concepto de clase ancha polifuncional orientado al trabajo en equipo y a la solidaridad laboral, en donde la suma de las partes interactuando produce más y mejor que la parte sólo porque las debilidades de uno son fortalezas de otro y viceversa entre todos los miembros del grupo.

6-LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se trata de formar una cultura de servicios en donde el cliente es el vértice de toda la organización dentro de toda una estrategia de organización por procesos. La estrategia de servicios es una definición o plan de cómo una organización quiere actuar en relación con sus clientes.

El foco de atención de una estrategia de servicio se ubica en los clientes: quiénes son, qué quieren y necesitan.

El fin es satisfacer (... y superar) esas necesidades en forma consistente para lograr lealtad del cliente a través de su posicionamiento, y por lo tanto que sienta satisfacción de realizar operaciones con nuestra empresa, porque nos siente diferentes a los demás por su excelencia, servicio, calidad y confiabilidad.

Al buscar el programa de Calidad Total el liderazgo en servicio y calidad, así como un nuevo enfoque en la administración de los recursos humanos a través de clases anchas polifuncionales, capacitación dirigida y mayor sentido de compromiso y entrega, se está buscando formar cultura organizacional, o sea ese conjunto de valores compartidos por todos, que constituyen verdades fundamentales en el accionar organizacional.

Por lo tanto no debe descuidarse la cultura organizacional, por lo siguiente:

6.1-Define la identidad de la Empresa o Institución. La cultura organizacional equivale a la personalidad y carácter de una persona.

6.2-Transmite un sentido de pertenencia a sus miembros.

6.3-Facilita la integración de valores y objetivos de la Empresa con los de los individuos y grupos.

6.4-Crea su propio sistema de selección y de rechazo de individuos afines o no afines a esa cultura organizacional, lo cual ayuda a dirigir programas de inducción y fomento del sentido de pertenencia.

6.5-Incrementa la estabilidad del sistema y mantiene unida a la organización.

6.6-Proporciona normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los individuos ofreciendo seguridad dentro de un marco organizacional estable.

6.7-Ofrece la oportunidad de dirigir mejor el Empresa, entendiendo, cambiando, mejorando y dirigiendo la cultura organizacional hacia la Misión y grandes objetivos de la Empresa como un todo.

La cultura de servicios como gran objetivo del Programa de Calidad, dentro de toda una estrategia de Reingeniería, se define como aquella en donde los valores, la filosofía, las normas, los sistemas de trabajo, el accionar diario, la ideología de trabajo, el comportamiento del personal y de las Jefaturas (líderes) están claramente orientados al cliente de una manera consistente

A su vez, esa cultura de servicios, reflejada en forma concreta en la clase ancha polifuncional, sirve como guía para:

- Planeación estratégica: qué hemos sido, qué queremos ser, qué debemos ser, hacia donde vamos, hacia donde deberíamos estar yendo.

- Políticas: guías generales de acción Institucional.

- Objetivos generales: qué queremos lograr, que fines perseguimos, cuáles son los propósitos de la Empresa.

- Planes de acción, sistemas y procedimientos, acordes con tal cultura.

- Comportamiento organizacional acorde con tal cultura de servicios.

- Tratamiento especial de las quejas como puntos de mejoramiento, buscando siempre la pronta recuperación del cliente. Si no hay quejas hay que salir a buscarlas, porque la clientela que no se quejó ya no está con nosotros, mientras que la que se quejó continúa con nosotros, por lo tanto dentro de una cultura de servicios, el manejo de la queja reviste especial importancia.

- La clase ancha polifuncional, donde el empleado conoce y domina una gama de funciones, le otorga más seguridad al momento de la toma de decisiones en beneficio de esa clientela.

7- FILOSOFIA DE SERVICIO Y LA POLIFUNCIONALIDAD

Un servicio es un conjunto de elementos tangibles e intangibles que se combinan como un "producto total" para satisfacer (...y superar) las necesidades y expectativas de los clientes.

Para ello se requiere calidad total en los servicios, o sea el grado en que se cumplan las expectativas de manera consistente, de quien recibe los servicios.

Se pretende que la empresa sea una productora de calidad y servicio consistente, o sea una empresa que satisface consistentemente las necesidades de los clientes, con acciones creíbles, percibidas y de beneficio para esa clientela a la cual nos debemos, porque sin ellos no seríamos nada.

Qué produce tal filosofía ?:

-Satisfacción, repetición de compra y reconocimiento de los clientes sobre esa calidad percibida por ellos, conforme a sus necesidades y expectativas.

-Personal productivo y satisfecho con su trabajo al abandonarse el concepto de "puesto" asociado con "rutinas", transformándose en "servicio de calidad consistente", mediante un funcionamiento más orientado a procesos (clase ancha polifuncional) que busca el trabajo en equipo, la solidaridad laboral y la felicidad laboral, ya que empleados felices hacen clientes felices.

-Resultados más observables al estar identificada la operación por procesos estratégicos (los relacionados con la razón de ser de la Empresa) y los tácticos (los logísticos, los de apoyo que hacen posible lo estratégico).

-Posicionamiento de la Empresa en el largo plazo, al llegar a considerar la clientela que la Empresa o Institución es "diferente" a las demás y por lo tanto tiene razones tangibles e intangibles para preferirnos, dentro de una calidad total que él percibe (la calidad es una percepción) y que constituye su razón de decisión.

8-LA POLIFUNCIONALIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Nosotros mismos somos clientes muchas veces al día cuando tomamos un taxi, cuando vamos al supermercado, cuando vamos al Médico, y lo que siempre esperamos es ser tratados con cortesía, consideración, ayuda, calidez, naturalidad, respeto, eficiencia, que nos den soluciones y no problemas ni razones. En fin, esperamos ser tratados como clientes valiosos, como seres humanos.

Esa exigencia de calidad se vió siempre afectada por los sistemas de recursos humanos que estaban basados en la clase angosta, con series ocupacionales, en donde el trabajador "sólo hacía lo que le correspondía" porque la descripción del puesto (con criterios restrictivos de hacer solo "lo que a mi me toca"), era lo que le indicaba hacer. Se trataba de defender un territorio operacional sin importar el cliente, ya que cuando no existía tanta competitividad, los clientes simplemente tenían que comprar el producto o servicio, ya que ni siquiera había necesidad de venderles.

Así las cosas, entonces la clase angosta no estimulaba el trabajo en equipo, todo lo contrario fomentaba el individualismo, al indicar el Manual Descriptivo de Puestos lo que le correspondía hacer, sin que tuviera motivos para colaborar con el trabajo de otros, pues a él le "pagan por hacer su trabajo" y "que cada barco aguante su vela".

Conforme el mundo se va globalizando, aumenta la competitividad y con la fuerza de los procesos de apertura comercial y financiera, esos sistemas restrictivos se volvieron amenazantes para al cliente mismo, ya que la organización estaba diseñada "hacia adentro" y no necesariamente "hacia afuera" pensando en el cliente.

Era la época de "vive y deja vivir", en donde la gente simplemente compraba, incluso con poca estrategia mercadológica.

Antes la gente compraba y nadie pensaba en su posicionamiento y lealtad, ni en la calidad de los servicios como factor de diferenciación. Las Oficinas de Mercadeo no tenían tanta relevancia.

Es así como nace el concepto de calidad, cuya evolución en el mundo ha llegado a establecer que la calidad no se inspecciona, sino que se produce, y que las empresas que sobrevivirán a los procesos de apertura serán aquellas que produzcan calidad consistente a precios competitivos, satisfaciendo y superando las expectativas de la clientela.

Antes de este movimiento de Calidad era corriente escuchar en las organizaciones términos como "esos", "aquellos", "los de allá", porque se formaban bandos en defensa de territorios de poder dentro de la misma Empresa. No se escuchaba la palabra "nosotros" para identificar el trabajo en equipo, ni era normal organizar la empresa y los sistema de trabajo pensando en la "clientela".

La situación ha cambiado radicalmente, ya que contra el individualismo nació el trabajo en equipo. Contra la clase angosta de clasificación de puestos nació el concepto de clase ancha sin series. Contra la especialidad nació la polifuncionalidad y contra la

conducta estacionaria de defensa de statu quo, nació el concepto de rotación entre clases homólogas. Contra la capacitación no direccionada nació el concepto de capacitación dirigida hacia la polifuncionalidad y contra la organización del trabajo por tareas surgió la organización de trabajo por procesos sin dilución de responsabilidad por los resultados.

La polifuncionalidad, que está fundamentada en el ejercicio de una gama de funciones homogéneas por procesos o subprocesos, estimula como requisito sine qua non, el trabajo en equipo, ya que no existen diferencias de clasificación o valoración entre quienes polifuncionen, estimulándose así la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza. Todos son interdependientes en el accionar de los procesos. Nadie es independiente porque ya nadie tiene el monopolio sobre determinadas tareas.

9-LA POLIFUNCIONALIDAD Y LOS MODULOS DE CAPACITACION

Existen dos tipos de polifuncionalidad:

9.1-La polifuncionalidad inmediata, o sea cuando el Jefe en función de los requerimientos de la demanda, puede reforzar determinadas zonas de atención del público o de determinados procesos productivos. Dependiendo de la complejidad, ese personal podría estar capacitado mediante instructivos o capacitado mediante módulos que lo facultan para desempeñar una gama de funciones y no sólo determinadas tareas.

9.2-La polifuncionalidad programada, que obedece más a un plan ordenado de flexibilización de los recursos humanos según procesos o subprocesos, previa la aprobación de los módulos de capacitación que sustenten tal polifuncionalidad.

No se debe confundir polifuncionalidad con rotación. La polifuncionalidad está asociada con la clase ancha polifuncional, que per se, implica el desempeño de una gama de funciones compatible con su condición, experiencia, formación, e idealmente gusto y preferencia.

La rotación está más asociada con clases angostas que dada su naturaleza y estructura funcional, no pueden polifuncionar por cuanto las funciones no tienen características de amplitud funcional, tal el caso de los Vigilantes, que no polifuncionan pero que sí rotan con posiciones de la misma naturaleza o de Jefaturas homólogas en formación, preparación académica y experiencia.

Los módulos de capacitación deben diseñarse en función de los requerimientos de polifuncionalidad o rotación, y deben cubrir dos fases:

a- Módulos de nivelación (módulos horizontales): para cubrir el déficit de formación de los funcionarios que quedaron agrupados bajo una misma clase ancha.

Como no es posible poner a toda la Empresa a polifuncionar de una sóla vez, deben fijarse prioridades para que Recursos Humanos vaya desarrollando su plan paso a paso, no sólo por la imposibilidad de poder desarrollar todos los módulos, sino para ir manejando los costos de una manera razonable, además para ir formando cultura.

b- Módulos de desarrollo (Módulos verticales), necesarios para hacer realidad la carrera administrativa, de tal manera que además de los requisitos formales establecidos para ocupar las diversas clases anchas, se cumplan con los Módulos para poder ascender estimulándose así la excelencia.

Como el desarrollo de Módulos implica costos y para evitar una excesiva centralización que forme un "cuello de botella" del proceso capacitador, es recomendable que también los Módulos o Materias que los conforman, se aprueben por suficiencia o por reconocimiento de materias. Así por ejemplo, si un trabajador o grupo de trabajadores desean formarse por su propia cuenta para presentar exámenes sobre determinados contenidos temáticos de los Módulos, lo podrán hacer. Igualmente, si algún trabajador ha recibido formación en determinadas materias contenidas en Módulos, podrá presentar sus atestados a Recursos Humanos para que le realicen el estudio de reconocimiento.

Para mantener la actualización del conocimiento es conveniente que cuando esa capacitación tuviere más de cuatro años, es preferible que el trabajador se actualice y presente por suficiencia o reciba el Módulo.

Los Módulos podrían ser impartidos por propio personal de la Empresa, lo que vendría a estimular el trabajo en equipo y los hábitos de enseñanza, o bien por Profesionales externos, pudiéndose contratar Módulos completos, temas determinados o materias específicas, o bien llegarse a Convenios con reconocidos centros de enseñanza. Se trata de buscar mecanismos que le faciliten el accionar de Recursos Humanos sin afectar la calidad.

10-LA POLIFUNCIONALIDAD Y EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Al adoptar la Empresa la filosofía de la polifuncionalidad de sus recursos humanos, ello implica nuevos criterios respecto al reclutamiento y selección del personal, ya que el nuevo personal que vaya ingresando deberá cumplir los perfiles profesiográficos indicados en el Manual de Perfil de Clases, buscando predisposición del candidato sea laborar por gama de funciones polifuncionales. Ya no funcionarán los tests que lo califican para un puesto en específico.

Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección es básico que también se readecue a la nueva filosofía de la polifuncionalidad, diseñando, aplicando e interpretando tests que respondan al cumplimiento de los perfiles profesiográficos, con visión grupalista y polifuncional.

11-LA POLIFUNCIONALIDAD Y LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Este es otro de los procesos que necesitan un readecuamiento obligado en función de la polifuncionalidad, ya que cuando la clase angosta estaba de moda, la evaluación al desempeño se hacía sobre bases individualizadas por tareas, sin evaluar al individuo interactuando en un grupo operando por procesos, ya que esa no era la forma de organización del trabajo. Dentro de tal óptica se calificaba el desempeño individual.

La readecuación se direccionaría en el sentido de que habría que combinar el comportamiento individual de las personas dentro de la organización, y su interacción dentro de grupos de trabajos cumpliendo procesos de trabajo con filosofías de calidad total. Así, se obtendría una calificación individual y grupal, por procesos o subproceso, porque por propia definición el trabajo es el esfuerzo cooperativo entre personas..

12-LA POLIFUNCIONALIDAD Y LA CURVA DE INNOVACION

Decíamos en la presentación, que la única constante en el mundo de hoy parece ser el cambio constante, por lo tanto se requiere estimular la conducta innovadora para estar respondiendo con agilidad, eficiencia y calidad, a una clientela cada vez mejor informada y con más opciones, por lo tanto, debe lucharse contra la actitud "conductora" estimulando más bien la conducta "innovadora" en beneficio de la clientela.

Estudios realizados en países que dedican más recursos a la investigación de la conducta organizacional, han demostrado que los funcionarios dentro de una organización tienen una curva innovadora que llega hasta el año quinto, a partir del cual comienza a morir tal conducta innovadora y comienza a surgir y fortalecerse (... y en que forma!), la conducta defensora.

Y una conducta defensora del statu quo en un ambiente tan cambiante, tecnológico y competitivo como el actual, no resulta congruente con las políticas de crecimiento y dominio de mercados que pretenden las Empresas.

Por lo tanto, la polifuncionalidad es un mecanismo que además de eliminar el concepto de rutina de trabajo, también busca el constante fomento de la conducta innovadora, cuando el trabajador va laborando dentro del proceso o subproceso hasta completar el proceso completo, dentro de todo un plan ordenado, lo que estimula esa conducta innovadora.

Paralelamente con esta filosofía, también se utiliza la rotación como un mecanismo de estímulo a la innovación, sobre todo en los niveles de Jefaturas homólogas, por períodos no superiores a los cinco años, para que tengan el suficiente tiempo de inyectar "homéostasis" o regeneración de los sistemas de trabajo y aspectos organizacionales.

Este mecanismo debe administrarse con suma cautela, sobre reglas claras y preestablecidas, a fin de que no se vaya a prestar a traslados encubiertos de rotación, porque desprestigiaría el sistema.

13-LO QUE NO ES POLIFUNCIONALIDAD

Un proceso de polifuncionalidad debe ser monitoreado y evaluado para que no degenera y caiga en desprestigio, o simplemente vaya muriendo por falta de entusiasmo y seguimiento. La polifuncionalidad es un sistema moderno aplicado en empresas de reconocida excelencia, y como mecanismo nuevo que es, hay que implementarlo correctamente y paso a paso.

Hay que tener presente que polifuncionalidad NO ES:

13.1-No es un sistema para que el Jefe desordenadamente le recargue cuanta función exista a algunos empleados.

13.2-No es un sistema para estimular la improvisación y la falta de planificación de algunas Jefaturas, para estar "apagando incendios" constantemente.

13.3-No es un sistema para "quitarse" empleados trasladándolos a otros procesos y dejándolos alejados y por largos períodos en determinadas funciones. No debe usarse para "trasladar" empleados problema, ya que conforme a la estructura de procesos, ese Jefe se estará trasladando a sí mismo el problema dentro de otro subproceso, que de todas formas forma parte del proceso total del cual es responsable.

13.4-No es un sistema para estar moviendo personal en periodos tan cortos que no den tiempo al aprendizaje suficiente, ni a la adquisición de habilidades y destrezas. Los lapsos de polifuncionalidad deben ir en función de la naturaleza del cargo, del proceso de que se trate (operativo, técnico, Profesional) de acuerdo a los tiempos requeridos para que el empleado pase a otros subproceso con el dominio del subproceso anterior. Cuando termine de polifuncionar en todos los subprocesos debe ser un experto en el proceso, de acuerdo a la naturaleza de su clase de puesto.

13.5-No es un sistema para que algunos polifuncionen y otros no lo hagan, lo que provocaría desmotivación por trato no igualitario. Como sistema que es, todos deben polifuncionar ordenadamente, dentro de un plan con reglas claras.

13.6-No es un sistema voluntario, en donde un empleado pueda decir que él no está de acuerdo en polifuncionar. Se trata de un requerimiento organizacional, en función de una moderna filosofía de organización del trabajo, ya no por tareas (clase angosta), sino por procesos (clase ancha), dentro de toda una estrategia de calidad total.

13.7-No es un sistema para probarlo "a ver como funciona". Se trata de un proceso irreversible que debe ser continuado y sostenido, porque ya la clasificación de las clases de puestos fue estructurada con tal filosofía y el sistema de valoración incluye el pago de la

polifuncionalidad, además de que unida a la estrategia de calidad total, la polifuncionalidad conforma toda una filosofía conducente al liderazgo en calidad y servicios (Reingeniería).

14- LO QUE SI ES POLIFUNCIONALIDAD

14.1-Sí es un sistema ordenado, planificado, evaluado, que forma parte de la cultura organizacional, a fin de obtener ventajas comparativas y competitivas, mediante el cual se da un cambio estratégico en la forma de organizar el trabajo y de administrar los recursos humanos (se afirma hoy que los recursos humanos se lideran, no se administran).

14.2- Sí es un sistema que supera la tradicional concepción de "puesto" representando en la clase angosta de clasificación de puestos según tareas o rutinas basadas en el individualismo, asociada con la palabra "rutina".

14.3-Sí es un sistema moderno adoptado por empresas de excelencia, diseñando sobre la base de la "Clase ancha de puesto", significando con ello un conjunto de puestos que no necesariamente son iguales pero que tienen relacional funcional o de proceso para ser agrupados bajo una misma denominación, clasificación y salario.

14.4-Sí es un sistema que opera a base de la clase ancha polifuncional basada en el trabajo en el equipo, la solidaridad laboral, la innovación y el enriquecimiento del trabajo al operar los trabajadores dentro de toda una gama de funciones dentro de procesos y subprocesos, y no con base en tareas o rutinas que matan la innovación.

14.5-Al abandonarse el concepto de tarea o rutina, los trabajadores tienen más motivación, mayor sentido de pertenencia y por lo tanto una mayor calidad en los servicios, al direccionarse toda la organización hacia la clientela y el liderazgo en calidad y servicio.

14.6-Es un sistema que no utiliza el concepto de Manual Descriptivo de Puestos, adoptando a cambio el Manual de Perfil de Clases, que incluye los aspectos profesiográficos de las clases anchas. Con el concepto de "puesto" se buscaban candidatos que cumplieran los requisitos y se limitaran a hacer sus tareas. Con el concepto de "clase ancha polifuncional" se buscan candidatos que reúnan toda una serie de requisitos de excelencia que involucren también los aspectos actitudinales para poder funcionar dentro de toda una gama de funciones y con calidad total por procesos.

14.7-La polifuncionalidad es un componente más del Programa de Calidad Total dentro de toda una estrategia de Reingeniería, por lo tanto constituye un proyecto estratégico direccionado hacia el cliente

15-OPERACION DE LA POLIFUNCIONALIDAD

La polifuncionalidad constituye un sistema ordenado, planificado, dirigido, controlado, evaluado.

Se inicia con la adopción de clases anchas polifuncionales, sigue con un sistema de valoración que reconoce en el salario dicha polifuncionalidad, continúa con el Manual de Perfiles de Clases, se escogen las áreas prioritarias en donde comenzará el proceso polifuncional, sigue con los Módulos de Capacitación, y se entra a la administración del sistema, previa la inducción al personal porque "nadie ama lo que no conoce". Esta inducción debe ser directa en todos los centros de trabajo aunque no sea una área prioritaria en donde funcionará en el corto plazo, ya que es necesario formar "cultura organizacional", explicándolo y contestando las preguntas con absoluta claridad y honestidad, ya que no deben presentarse sorpresas en la implementación pues la organización informal no tardará en dudar del proceso, provocando conductas de resistencia al cambio a través de algunos de los métodos que utiliza: agresión directa, apatía, bloqueo, influencia negativa, resistencia emocional, pseudoresistencia, resistencia activa, resistencia pasiva, resistencia individual, resistencia colectiva.

Cualquiera de esas resistencias es nefasta porque le crea al proceso un clima inadecuado, que en el mejor de los casos lo atrasaría en su aplicación.

Tener siempre presente que conforme al Teorema de Thomas, aunque algo sea falso en sus causas es cierto en sus consecuencias, de ahí que deban evitarse la formación de creencias, falsas expectativas o rumores sobre el proyecto.

15.1-QUIEN PLANIFICA, CONTROLA Y EVALUA EL SISTEMA DE POLIFUNCIONALIDAD?

Recursos Humanos debe ser el organismo responsable de que el proceso marche correctamente. Para ello, en apoyo de los Coordinadores respectivos, debe coadyuvar en la planificación de la polifuncionalidad estableciendo coordinadamente con el Coordinador

quienes polifuncionarán, cada cuánto y cómo se va a ir moviendo la espiral, ya que el personal se va moviendo pero con una salida a los demás subprocesos.

La responsabilidad de la polifuncionalidad es del Coordinador respectivo, pero Recursos Humanos debe ser la gestora, la facilitadora, la controladora, la evaluadora, garantizando la corrección y eficacia del proceso, ya que los Coordinadores tendrán una tendencia a concentrarse más en sus labores operativas, “careciendo de tiempo” para la polifuncionalidad..

La experiencia demuestra en otras Empresas, que normalmente las Jefaturas no están tan interesadas en meterse en el proceso, porque aducen que les resta tiempo y desatención de sus labores primarias. Este es un aspecto que se contrarresta con un organismo facilitador, pero a su vez supervisor y evaluador del proceso, para que no se deje nada al azar.

Debe quedar claro que el proceso no es responsabilidad primaria de Recursos Humanos, aunque sí responde porque la polifuncionalidad sea una realidad.

Siendo un proyecto estratégico en apoyo a la Calidad Total, su directriz debe emanar de la alta administración, como una decisión estratégica.

15.2-COMO SE EJECUTA LA POLIFUNCIONALIDAD?

Se detectan áreas prioritarias por Areas en donde se iniciará con la polifuncionalidad, Recursos Humanos determina los déficits de formación, diseña módulos nivelatorios y los imparte por los diversos mecanismos autorizados. Teniendo determinados los grupos de polifuncionalidad, se les dá inducción para que conozcan en detalle el proceso en que se entrará. La inducción busca el compromiso porque el proyecto es de todos.

Se determinan los períodos de polifuncionalidad, es decir, los lapsos mínimos y máximos en que ocurrirán los movimientos horizontales de polifuncionalidad en función de las características y naturaleza de la clase de puesto dentro del proceso o subproceso. Estar realizando evaluaciones con el personal para mantenerles viva su convicción, compromiso, actitud y disposición.

En esta primera fase no dejarlos solos ni que arreglen sus propios problemas que se derivarán de esta nueva forma de organización del trabajo, ya que como mecanismo nuevo implicará necesariamente ajustes durante su desarrollo. No descuidar detalles.

Se irá implementando la polifuncionalidad por áreas prioritarias, y en el mediano plazo cuando ya el proceso se haya implementado a nivel de todas las Areas, Recursos Humanos se avoca al diseño de los Módulos de Desarrollo (Módulos verticales) para garantizar la carrera administrativa del personal, conforme a los requerimientos del Manual de Perfil de Clases.

Un primer paso de la polifuncionalidad es aplicarla primero mediante el concepto de “duplas” (sustitutos naturales) con lo cual entre ambos debe existir una comunicación y adiestramiento constante para que la sustitución sea fluida. En los demás casos, las personas irían intercambiando por períodos, de tal manera que todas las personas sepan hacer de todo dentro de los respectivos procesos, a fin de que apoyen además los momentos de mayor demanda en los servicios, cuando así se requiera.

16- LA POLIFUNCIONALIDAD Y LA TEORIA DEL EMPOWERMENT

La Teoría del Empowerment (facultar), encuentra en la polifuncionalidad aspectos de que la hacen más factible.

El Empowerment ni siquiera habla de trabajo en equipo, sino de Equipos de Trabajo, en donde se delega autoridad y responsabilidad, para que los Equipos funcionen con facultades de cara al cliente, con amplios poderes especificados en tablas de decisión.

Con la polifuncionalidad y la rotación, el cliente SIEMPRE encontrará personal que domina todo el proceso y que tiene facultades de decisión, terminándose las trilladas frases de: “no está el que tiene su caso”, “es que sólo él sabe de eso”, “tiene que volver mañana porque el Encargado está incapacitado”.

NO BASTA QUE "YO" ME PREOCUPE POR HACER BIEN MI TRABAJO. LO IMPORTANTE ES QUE LA EMPRESA COMO UN TODO HAGA BIEN SU MISION, DE AHI QUE EL TRABAJO DEBA ADQUIRIR NUEVAS DIMENSIONES NO SÓLO PARA SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE LA CLIENTELA, SINO PARA SUPERARLAS...POR ELLO LA POLIFUNCIONALIDAD Y LA ROTACION.

POLIFUNCIONALIDAD



QUE PERSIGUE?

- MATAR "ESO A MI NO ME TOCA".
- SOLIDARIDAD LABORAL.
- MATAR LA RUTINA.
- TODOS NECESARIOS, NADIE INDISPENSABLE.
- FOMENTO DEL HABITO "ENSEÑANZA/APRENDIZAJE" (HUEVO GRANDE/HUEVO PEQUEÑO).
- IGUALAR CLASIFICACION Y VALORACION DE CLASES DE PUESTOS.
- UNIFORMAR LA CAPACITACION.

- ESTIMULAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y BUSCAR LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.
- FORMAR CULTURA DE SERVICIO.
- UNIFORMAR EL SISTEMA DE VALORES EN EL PERSONAL.

COMO SE HACE?

- POR DUPLAS.
- 25/25.
- 50/50.
- DUPLAS ALARGADAS.
- IR TERCIANDO.
- ...Y ASI SIGUE EL SISTEMA HASTA QUE TENEMOS EXPERTOS EN EL PROCESO Y NO EXPERTOS EN LA TAREA.

CUIDADO! NO PIERDA LA MEMORIA DE LA ORGANIZACION.

PERIODOS DE LA POLIFUNCIONALIDAD

**De qué dependen los períodos de la polifuncionalidad?
Cada cuánto cambiar?**

1- DEPENDE DE LA CLASE DE PUESTO.

2- CADA CLASE DE PUESTO DEBE INDICAR EN LA DESCRIPCION, CUÁL ES EL TIEMPO DE APRENDIZAJE Y “PRODUCCIÓN MADURA”.

**LA POLIFUNCIONALIDAD NO ES PARA CASTIGAR, POR ESO
DEBE SER UN SISTEMA PLANIFICADO, ORDENADO, DE
REGLAS CLARAS.**

RECUERDEN:

**ESTAMOS BUSCANDO EXPERTOS EN EL PROCESO Y NO
EXPERTOS EN LA TAREA.**

**ESTAMOS BUSCANDO UNIFORMAR EL TAMAÑO DE LOS
“HUEVOS”.**

**ESTAMOS MATANDO LA CONDUCTA DEL EGOISMO
FUNCIONAL.**

**ESTAMOS BUSCANDO CULTURIZAR LOS HABITOS DE
ENSEÑANZA Y LOS HABITOS DE APRENDIZAJE.**

RECUERDE:

**ESTAMOS BUSCANDO QUE TODOS SEAN NECESARIOS,
PERO NADIE INDISPENSABLE.**

QUE ES LA POLIFUNCIONALIDAD?

**POLIFUNCIONALIDAD ES UN SISTEMA DE ORGANIZACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS, PARA QUE ESTOS ACTUEN
DENTRO DE UNA GAMA DE FUNCIONES FACULTATIVAS,
CON CRITERIOS “ANCHOS” (CLASE ANCHA), PARA GANAR
FLEXIBILIDAD OPERACIONAL.**

**LA POLIFUNCIONALIDAD HACE REALIDAD EL
EMPOWERMENT.**

**FLEXIBILIDAD ES UNA PALABRA CLAVE DENTRO DE LA
POLIFUNCIONALIDAD.**

**QUIENES APOYAN LA POLIFUNCIONALIDAD?
QUIENES LA RESISTEN...de momento!**

APOYAN:

- LOS CLIENTES.
- LOS QUE NO ESTAN EN EL SISTEMA POLIFUNCIONAL.

RESISTEN:

- EL PROPIO PERSONAL...de momento.
- LOS JEFES..."es que eso implica mas trabajo",
- ALGUNAS VECES LAS AUDITORIAS PORQUE "LES COMPLICAN" EL SISTEMA DE CONTROL.

RAZONES MAS FRECUENTES DE LA RESISTENCIA A LA POLIFUNCIONALIDAD.
--

- "ESO VA A SIGNIFICAR MAS TRABAJO".

Respuesta: Para qué se le contrató a usted?

- "QUE: QUIEREN MAS POR LO MISMO?"

Respuesta: Claro que sí, los clientes quieren más. Sin ellos no somos nada.

- “QUE ENRREDADO, ES MEJOR COMO LO HACIAMOS ANTES, EN QUE CADA UNO SABE LO QUE LE TOCA, SIN COMPLICACIONES”.

Respuesta: Buscamos hacerle feliz la vida a los clientes. El cliente no tiene que sufrir el sistema perverso de “a mí no me toca”.

- “ENTONCES CON ESTE SISTEMA UNO NUNCA TERMINA DE TRABAJAR!”

Respuesta: idem a primera. Podría llegarse al extremo con los que no quieren, de que “la puerta está abierta”.

- “QUE PEREZA ESTAR UNO EN ESA APRENDEDERA”.

Respuesta: Usted crece, usted sabe hacer mas cosas, usted se hace mas competitivo. El trabajo ya no es una rutina.

- “YO? ENSEÑARLA A ESE TIPO: JAMAS!”

Respuesta: El personal debe aprender a convivir y no aprender a soportarse. Se acabaron las malas relaciones: ahora “tienen” (porque no les queda otra) que llevarse bien, porque el sistema así lo exige.

“PROBLEMAS” MAS COMUNES CON LA POLIFUNCIONALIDAD

- PUEDE IMPLICAR DESPLAZAMIENTO FISICO-TERRITORIAL.
- LA GENTE SIENTE QUE PIERDE SU “IMAGINARIO TERRITORIO”, O SU ESCRITORIO, O SUS MUEBLES, O LA VENTANA, O LA BRISA, O LA LUZ NATURAL O LOS ESTAN ACERCANDO A LA PUERTA.
- HAY GENTE QUE NO APRUEBA ALGUNOS MODULOS DE CAPACITACION PARA QUE NO LOS PASEN A OTRAS FUNCIONES.

CAPACITACION Y DESARROLLO DENTRO DE LA POLIFUNCIONALIDAD

1- MODULOS HORIZONTALES PARA POLIFUNCIONAR:

SON MODULOS:

- CORTOS.
- INTEGRADOS.
- ESPECIFICOS.

-“OBLIGADOS” (PORQUE SON PARA POLIFUNCIONAR, LO QUE NO QUEDA A CRITERIO DEL PERSONAL, SINO QUE ES UN NUEVO SISTEMA QUE VA A FUNCIONAR)

2- MODULOS VERTICALES PARA ASCENDER:

SON MODULOS:

- CORTOS.**
- INTEGRADOS.**
- ESPECIFICOS.**
- SON VOLUNTARIOS.**

EN AMBOS CASOS SE PUEDEN GANAR:

- Por suficiencia.**
- Por tutoría.**
- Por clases y pruebas de suficiencia.**
- Por atestados...actualizados (...y si no: se evalúa sólo la actualización).**

POLIFUNCIONALIDAD NO ES LO MISMO QUE ROTACION

ROTACION ES:

MOVERSE HORIZONTALMENTE, PARA GANAR INNOVACION, DENTRO DE LA MISMA CLASE DE PUESTO.

QUE PUEDE IMPLICAR?

PUEDE IMPLICAR DESPLAZAMIENTO TERRITORIAL RESPETANDO TODOS LOS ASPECTOS LEGALES APLICABLES.

DEBE PROGRAMARSE PARA QUE NO SE VEA COMO UN SISTEMA DE PERSECUCIÓN O PARA “QUITARSE GENTE DE ENCIMA”.

ALGUNAS CLASES DE PUESTOS PODRIAN NO SER SUSCEPTIBLES DE ROTAR POR NO TENER “DUPLAS”, EN CUYO CASO VIA MOTIVACION LA PERSONA PODRIA AMPLIAR SU ESPECTRO DE FORMACION.

VENTAJAS DE LA ROTACION

- AYUDA A DESTRUIR LOS “CIRCULOS VICIOSOS”, PRESERVANDO POR LO TANTO LOS “CIRCULOS VIRTUOSOS”.

- PERSONA NO SE SIENTE DUEÑA DEL PUESTO, SINO MIEMBRO DE UNA ORGANIZACION.
- SE GANA ACTITUD INNOVATIVA (EL SINDROME DE LOS CINCO AÑOS: la capacidad innovativa del ser humana acaba o va mermando a partir del quinto año de estar en el mismo puesto).
- SE CULTURIZA LA MOVILIDAD ENTRE PUESTOS COMO ALGO ESPERADO, INTERESANTE, QUE MATA RUTINA.
- COADYUVA AL CONTROL INTERNO, PORQUE LA PERSONA NO ESTARA EN EL MISMO PUESTO TODA LA VIDA.