

Relaciones industriales

Apuntes de clase

UNIDAD 3 – ESPECIALIZACIÓN Y POLIVALENCIA

Objetivo:

CONCEPTO DE ESPECIALIZACIÓN

A comienzos del siglo XX, Henry Ford es reconocido fabricando automóviles en una cadena de montaje. Cada trabajador tenía asignada una tarea específica y repetitiva. Al dividir el trabajo en pequeñas tareas uniformes que podían ejecutarse una y otra vez Ford consiguió fabricar coches a un ritmo de uno cada 10 segundos, con empleados que poseían habilidades relativamente escasas.

En la actualidad se aplica el término especialización laboral o división del trabajo al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas exigen habilidades muy desarrolladas, en tanto que otras las pueden realizar trabajadores no calificados. Si todos los trabajadores tomaran parte en cada fase de un proceso, todos tendrían que poseer las destrezas necesarias para realizar los trabajos más difíciles y los más fáciles. El resultado sería que, salvo al ejecutar las tareas más exigentes o complicadas, los empleados trabajarían por debajo de sus capacidades. Además, representa un uso ineficaz de los recursos de la organización pagar trabajadores muy calificados por hacer tareas sencillas.

Los administradores también buscaron otras mejoras del rendimiento que pudieran conseguirse mediante la especialización laboral:

- Las habilidades de los empleados para realizar bien una tarea aumentan por la repetición.
- Se pierde menos tiempo en cambiar de tareas, retirar las herramientas y el equipo de una etapa anterior del proceso y prepararse para la siguiente.
- La capacitación especializada es más eficiente desde el punto de vista de la organización. Es más fácil y barato encontrar y capacitar trabajadores para que hagan tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complicadas y elaboradas.
- La especialización laboral aumenta la eficiencia y la productividad porque estimula la generación de inventos especiales y de maquinaria.

Durante casi toda la primera mitad del siglo XX, los administradores consideraron la especialización laboral como una fuente inacabable de mayor productividad. No obstante, para la década de 1960 se habían acumulado pruebas de que en algunos puestos se había alcanzado el punto en que los costos humanos (que se manifestaban como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y rotación elevada) superaban por mucho las ventajas económicas. En estos casos, la productividad se podía incrementar ampliando, en lugar de acortando, la extensión de las actividades de trabajo. Además, diversas compañías descubrieron que al dar a los empleados actividades variadas, permitirles desempeñar un trabajo completo y reunirlos en equipos con

habilidades intercambiables, logran una producción mucho mayor y se sentían más satisfechos. En la actualidad, los administradores no piensan que la especialización esté obsoleta ni tampoco que sea una fuente inacabable de mayor productividad. Más bien, aceptan las ventajas que aporta a ciertos puestos y los problemas que genera si se lleva demasiado lejos.

CONCEPTO DE POLIVALENCIA

Polivalente es un adjetivo que se aplica a aquel o aquello que resulta valioso en diferentes situaciones o que ofrece distintas prestaciones. Lo polivalente, por lo tanto, tiene valor (es importante o útil) en distintos contextos. La polivalencia de un individuo es la oposición de la especialización. Significa la posibilidad de que una persona pueda intervenir en tareas de diversa índole. La polivalencia total significaría que esa misma persona pudiese intervenir en cualquier reparación de cualquier naturaleza dentro de la empresa. Fomentar la polivalencia soluciona los inconvenientes de la especialización: disminuye el número de personas imprescindibles (más personas formadas para un número mayor de tareas), aumenta el rendimiento, y permite disminuir el número de recursos humanos dentro de la empresa. Los resultados económicos de la polivalencia son tan favorables que hoy en día cualquier empresa que quiera reducir sus costes debe plantearse esta modalidad como medio para conseguir este objetivo.

EL PERFIL POLIVALENTE

Actualmente muchas empresas han tenido que ajustar su personal, por lo tanto, tienen que realizar la selección de profesionales que sean capaces de ejecutar múltiples actividades cuando sea necesario y cumplir con diversas funciones para las que se les ha contratado, aunque no se encuentren dentro de sus asignaciones. Esta necesidad no solo es para los trabajadores que tienen baja responsabilidad, sino también para los cargos directivos y los mandos intermedios a los que se les exige ser polivalentes, ya que pueden realizar los procesos y decidir adecuadamente. Sin embargo, a pesar de que este modo ha ido creciendo en relación a la demanda de estos perfiles, la especialización sigue siendo un requisito fundamental para que los profesionales puedan tener ingreso en las empresas. Estos profesionales deben poseer las siguientes características:

- Habilidad para la anticipación.
- Capacidad para recuperarse rápidamente en situaciones con dificultad.
- Estar disponible ante cualquier cambio.
- Ser tolerante en situaciones de incertidumbre.
- Demostrar disposición para aprender y participar en los equipos de trabajo.
- Ser autosuficientes.

Una pregunta que surge cuando se intenta plantear la polivalencia es cómo efectuar la transición desde una situación de especialización hacia una donde los individuos puedan efectuar múltiples funciones. Los pasos son los siguientes:

1. Identificar tareas exclusivas. Son tareas exclusivas aquellas que solo realizan un número muy pequeño de personas.

2. Identificar tareas susceptibles de ser realizadas por personal de otras especialidades. No todas las tareas pueden ser realizadas por cualquier operario (algunas necesitan una alta formación y un periodo largo de entrenamiento para ser desarrolladas con eficacia), pero otras muchas pueden ser realizadas por cualquier operario con un periodo de formación mínimo. Es el caso de determinadas mediciones, de la desconexión de un motor o de trabajos de soldadura de poca envergadura.
3. Desarrollar un Plan de Formación que incluya entrenamiento en la realización de tareas que se consideren exclusivas y en aquellas tareas que se consideren susceptibles de generalizarse.
4. Realizar ese plan de formación. Por supuesto, establecer recursos y plazos necesarios para realizarlo, y llevarlo a cabo
5. Redactar procedimientos de trabajo e instrucciones técnicas. Si todas las actividades que realiza un departamento estuviesen adecuadamente insertas en un proceso detallado, con instrucciones y procedimientos claros y entendibles por cualquier persona, la exclusividad, la especialización y la imprescindibilidad no serían un problema.
6. Primar económicamente la polivalencia. Si se revierte en los empleados una parte del ahorro que supone para la empresa tener personal polivalente, se consigue motivar al personal a que opte por la no-especialización.
7. Crear categorías en función de la polivalencia. Determinadas empresas que han optado por la polivalencia han establecido una diferencia entre el personal formado en varias especialidades y el personal especializado. La categoría más alta corresponde al personal polivalente. Este aumento de categoría puede tener o no una repercusión económica.
8. Seleccionar al personal de nueva incorporación con la condición de ser polivalente. Para llevar a efecto esta forma de fomento de la no-especialización, tan solo es necesario que al nuevo personal se le exija entre las condiciones para su contratación tener conocimiento y/o experiencia en diversas especialidades

FLEXIBILIDAD Y POLIVALENCIA LABORAL

Cuando se habla de polivalencia laboral, se refiere a las personas que tienen una gran capacidad técnica, que pueden ser capaces de realizar de forma temporal los servicios de un determinado cargo que sea diferente al que usualmente ejecutan. Generalmente las personas se acostumbran a una especialidad laboral, a un procedimiento o actividad definida, la formación es un factor que el empleado desempeña al momento de demostrar su polivalencia de trabajo. De ese modo si la empresa quiere que sus trabajadores sean polivalentes, tienen que continuar estimulando su formación y aumentar sus conocimientos.

La especialización y la división laboral podrían conllevar a la rutina y de ese modo desmotivar al trabajador. El cambio de funciones puede trascender en la mayoría de los casos y causar mucho más interés en los empleados, que en ocasiones tienen la posibilidad de nuevas oportunidades de ascenso y de ese modo crecer profesionalmente. El único problema, en donde jamás debe caer un empleador, es en la ejecución laboral para organizar mejor los resultados y así poder optimizar sus

recursos y cubrirlos contenidos de las jornadas de trabajo, debido a eso, la ampliación de las funciones podría acompañarse con una buena compensación.

Ante la crisis actual de las empresas, estas requieren de trabajadores flexibles y polivalentes, que tengan la capacidad de hacer cambios en cualquier momento. Es por eso, que las compañías seleccionan personas que sean integrales, que no solo sean eficientes en su lugar de trabajo asignado, sino que cuenten con características que marquen la diferencia ante trabajadores que no estén actualizados. La rapidez con que avanza la tecnología, las empresas necesitan trabajadores que tengan la habilidad de responder ágilmente, por lo tanto, cada día se le exige más a los que aspiran un cargo, para que puedan responder a diversas situaciones que sean de alta complejidad y no se condicionen a realizar un solo tipo de actividad.

¿Cómo combinar la especialización y la polivalencia en supervisión?

- **Enfoque híbrido:** Un supervisor ideal combina una especialización técnica con habilidades polivalentes para ser un líder completo.
- **Rol del supervisor:** Debe ser capaz de supervisar aspectos técnicos, pero también actuar como líder, mentor y coach, además de tener visión estratégica y habilidades de gestión de personas.





















































































MATRIZ DE POLIVALENCIA

Una matriz de polivalencia **es una herramienta visual** que evalúa las capacidades de un equipo para realizar diferentes tareas o funciones. Su propósito principal **es mostrar qué empleados están capacitados para desempeñar qué tareas**, permitiendo a las organizaciones gestionar mejor sus recursos, planificar la formación y asegurar la continuidad operativa ante imprevistos. Visualmente, relaciona las competencias requeridas para un puesto con las habilidades actuales de los empleados, usando indicadores como números, iconos o colores.

¿Cómo funciona?

- **Mapea competencias:** Muestra de forma clara qué empleados tienen la capacidad de realizar determinadas tareas.
- **Evalúa niveles de competencia:** Permite medir el nivel de habilidad de cada trabajador en cada tarea, ya sea a través de una autoevaluación, la evaluación de un líder o un sistema de puntajes.
- **Identifica áreas de mejora:** Señala las competencias que necesitan ser desarrolladas en cada empleado para mejorar su desempeño.
- **Facilita la toma de decisiones:** Ayuda a decidir en quiénes invertir en formación, cómo asignar tareas y cómo gestionar la plantilla de manera más eficiente.

Ejemplos de Matriz de competencias

Codificación		Operación	Operación	Operación	Operación	Operación	Operación	Operación	Operación	
	0									Desconocimiento
	1									Entrenamiento
	2									Sabe operar
	3									Saber enseñar
NOMBRE		Actividad 1				Actividad 2				
Juanito Ejemplo		 3	 2	 1	 0	 3	 2	 3	 3	
		 3	 1	 3	 2	 0	 1	 3	 3	
		 2	 1	 1	 5	 0	 0	 0	 0	
		 1	 0	 0	 0	 3	 0	 0	 0	
		 3	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	
		 2	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	
		 3	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	
		 1	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	
		 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	
		 1	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	

EQUIPO		PROCESOS						
		ATENCIÓN TELEFÓNICA	ATENCIÓN AL CLIENTE	MESA DE ENTRADA	ALTA DE PROVEEDORES	BAJO A PROVEEDORES	FACTURACIÓN	TRÁMITE APP
1	CARLOS							
2	MATÍAS							
3	VANESA							
4	ALEJANDRA							
5	RAMIRO							

<u>Referencias:</u>	
Sin entrenamiento	
Puede ejecutar la tarea, CON supervisión	
Puede entrenar	
Recibió el 1° entrenamiento	
Puede ejecutar la tarea SIN supervisión, Autónoma	