

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

La polivalencia: una aproximación a su factibilidad

Versatility: an approach to its feasibility

José Luis Lago

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Departamento Administración. Cátedra Elementos de Administración de Personal
jlago_mdq@yahoo.com.ar

Resumen

Este trabajo aspira a clarificar al lector acerca de: a) las diferentes acepciones del concepto polivalencia en el marco de la flexibilización que el mercado suele demandar a la organización; b) las exigencias que su implementación impone a los responsables de su cabal ejecución; c) las experiencias en nuestra realidad jurídico-convencional; y d) cómo compensar al responsable de su ejecución, atento que la polivalencia no resulte una respuesta ocasional (o periódica), sino una opción permanente para la organización.

Palabras clave: puesto polivalente, función polivalente, flexibilización funcional.

Abstract

This paper aims to clarify the reader about: a) the different meanings of the concept versatility under market flexibility usually demanded to the organization; b) the requirements that its implementation demands to those responsible for its full implementation; c) experience with our legal and conventional reality; d) how to compensate the one responsible for its execution, in view of the fact that versatility may not be an occasional (or regular response), but a permanent option for the organization.

Keywords: multitasking position, versatile function, functional flexibility.

1. ¿De qué hablamos cuando nos referimos a polivalencia?

En el marco de los diferentes procesos de flexibilización organizacional, que recepta la doctrina gerencial, este artículo se circunscribirá a la variante “funcional” dentro de la cual, a su vez, se concentra en la cuestión de polivalencia como atributo individual; relegando para otra oportunidad el trabajo en equipo¹ y la organización de trabajo compartido².

La cualidad “flexibilidad organizacional” se reserva aquí para denotar la propiedad que posee la organización en virtud de la cual experimenta variaciones para cumplir mejor su misión. Circunscribiéndose en este escrito a las actividades arbitrariamente agrupadas en funciones.

Las restantes variantes de flexibilidad que no se abordarán en este trabajo se agrupan en dos tipos: las de carácter “espacial” y las de naturaleza “temporal”. El primer caso es definido como la disociación entre el lugar donde el empleado lleva a cabo sus funciones y aquel en el que se ubica geográficamente la organización, *v. gr.*, las diferentes modalidades de teletrabajo. Por su parte, la flexibilidad temporal es concebida, en esta instancia, como las diferentes modalidades en que se puede relacionar el empleado con la organización, como así también el tiempo en el cual se encuentra afectado a la misma. Por ejemplo, personal a plazo fijo, eventual, por temporada, a jornada reducida o tiempo parcial. O, por caso, el empleo de empresas de servicios eventuales.

Una vez determinado nuestro campo de análisis, corresponde responder el interrogante que nos ocupa. En principio, el término “polivalencia” significa –según el Diccionario de la Real Academia Española– “aquello que vale para

¹ Definido aquí como: “un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables” (Katzembach y Smith, 1995). Como se advierte no estaríamos tratando con miembros que acreditaran capacidad polivalente, razón por la cual se excluye su análisis en este trabajo.

² Asignación -como opción para evitar despidos- de dos o más personas para compartir un mismo empleo de tiempo completo (por ejemplo, un puesto de 40 hs. semanales con un trabajador por la mañana y otro por la tarde, bajo la modalidad del trabajo a tiempo parcial). Esta modalidad se refiere a una reducción temporal de la jornada laboral de un grupo de empleados, durante tiempos económicamente difíciles para la organización. Asimismo, cabe reconocer –exista o no crisis– que esta modalidad de flexibilización posibilita la captación de personal idóneo que no puede laborar a tiempo completo por diferentes razones personales (mujeres con hijos en edad escolar, jubilados, etcétera).

muchas cosas”³. Sin perjuicio de dicha definición, este trabajo ha de sostener - con el propósito de evaluar su aplicación dentro de los diferentes procesos de flexibilización funcional- la diferencia conceptual entre puesto polivalente, capacidad polivalente (o movilidad funcional) y multitarea (*multitask*).

El puesto polivalente es fruto de la reingeniería, al crear un puesto “construido” con funciones de otros. Este trabajo define a la “función” como “el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarla un individuo que, sin ocupar ese cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva” (Chiavenato, 1998). Esta última aclaración adquirirá predicamento al definir -en párrafos subsiguientes- la capacidad polivalente.

El puesto polivalente resulta la antítesis de la especialización. Nació como consecuencia de la reingeniería de procesos⁴ ante la inserción de la robótica⁵, los sistemas expertos⁶ y la interactividad entre las máquinas (vía conexión digital) en los procesos productivos. Así, este tipo de puesto absorbe total o parcialmente funciones de otros, originalmente diseñados para la ejecución de funciones o tareas manuales con asistencia de máquinas. Esto lleva a concebir los trabajos en forma más abarcadora, con mayores requerimientos en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de razonamiento, de los que han sido exigidos en los puestos tradicionales. Por caso, la polivalencia total significaría que un operario de mantenimiento pudiera intervenir en todo tipo de reparación, cualquiera sea su naturaleza, dentro de la empresa o que los operarios de producción y mantenimiento pudieran intercambiarse, dependiendo de las necesidades del momento.

Un caso emblemático lo representa la actividad manufacturera. Los dispositivos automatizados que en general sólo eliminan habilidades al precio de requerir nuevas, hacen necesaria la realización de una serie de tareas tradicionales, que no han sido automatizadas; o por el contrario, de tareas nuevas, en adelante requeridas por los funcionamientos automatizados.

Coriat (1988) propone una serie de perfiles de puestos, fruto de la metamorfosis que sufre dicho trabajo en el campo de la manufactura. Así

³ Diccionario de la Real Academia Española. Consultado el 05.04.13. <http://lema.rae.es/drae/>

⁴ Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crean un producto de valor para el cliente (Hammer y Champy, 1994).

⁵ Artefacto manipulador multifuncional, diseñado para realizar tareas diversas, mover material, cortar, etcétera (Padilla, 1998).

⁶ Sistemas informáticos que resuelven problemas en un ámbito determinado con la habilidad y precisión de un experto (López Moreno, 1994).

define al obrero: “fabricante”, “tecnólogo” y “administrador”. En el primero de los casos, se le asignan “paquetes” de tareas en los cuales no se distingue entre directos o indirectos respecto al producto a fabricar. Ello da lugar a la realización sistemática de cierto nivel de polivalencia de los operadores. Deben ser capaces de disponer de pericias variadas en la ejecución de diferentes conjuntos de tareas, en secciones de instalaciones que pueden comprender varios tipos de máquinas. También disponer de cierto repertorio de respuestas –incluso de capacidad de anticipación– a situaciones de producción, en ocasiones, aleatorias e imprevisibles. Aquí se conservan sistemáticamente formas de polivalencia “horizontal”⁷, aun para tareas de fabricación consideradas altamente calificadas, estableciendo aprendizajes de manera sistemática, a fin de permitir al obrero fabricante acceder a ellas. En este contexto, la supervisión debe ceder responsabilidad en el manejo de las instalaciones, lo cual, a su vez, debe ser aceptado por el obrero fabricante.

En el caso del obrero tecnólogo, supone un “descenso” de las tareas técnicas al taller (antes reservadas a la “oficina”). Se trata de asignar al obrero la programación de las máquinas, el diagnóstico, mantenimiento o búsqueda constante de las diferentes optimizaciones que puedan obtenerse. Aquí se apunta a la polivalencia vertical, así el fabricante se transforma en “tecnólogo”, haciéndose necesario delegar responsabilidad y autonomía. Por su parte, el obrero administrador, representa –para la visión de este investigador– un cambio de grado respecto al anterior; admitiendo un movimiento más profundo de descentralización de funciones, ya no sólo de naturaleza técnica sino económica.⁸

Cabe destacar, a modo de epílogo de este tema y en primera instancia, que el puesto polivalente no reemplaza al de carácter “especialista” (Sánchez – Sánchez, 1995 y Pastor, 2009), el cual es inherente a procesos complejos de interpretación y ejecución. En términos de Coriat, el empleado “técnico de la oficina”.

Un puesto polivalente no es sinónimo de lo que en doctrina se conoce como ampliación de puesto; sea de naturaleza vertical (en el cual su titular adquiere un mayor control sobre las diferentes tareas), u horizontal (cuando se adiciona una mayor cantidad de tareas a las originarias).

⁷ Alude a tareas de mismo nivel de abstracción, pero relativas a varios tipos de máquinas o de secciones de instalaciones. Opuesto a la denominada “vertical” que supone mezclar tareas de complejidad desigual.

⁸ Costos de producción, tiempos invertidos de proceso, factores de uso de herramientas y equipos.

Dicha modalidad persigue equilibrar la eficacia técnica y la motivación del trabajador (Minzberg, 1993) con el propósito de combatir los efectos de lo rutinario, sin perder de vista la ventaja de la eficiencia y uniformidad de resultados que brinda la especialización horizontal. El puesto polivalente, por su parte (y en particular para organizaciones de servicios), involucra para su titular una mayor coordinación, al igual que una perspectiva diferente para determinar cómo hacer el trabajo. Esto es asimilable a lo que, en doctrina, se conoce bajo denominaciones como: “unidad natural de negocios” (Chiavenato, 2004) o “estructurador de negocios” (Hammer y Champy, 1994). Si bien, como ha sido señalado, el contenido de este puesto puede resultar fruto de la adición de funciones originalmente asignadas a diferentes puestos. El propósito que anima su creación es dotarlo de una “ampliación vertical” que lo distinga como tal. En concreto, su teórico titular gana (comparado con un puesto especializado) más control sobre la actividad, los objetivos perseguidos y criterios que lo rigen.

La capacidad polivalente (o movilidad funcional), por su parte, se vincula con los atributos de la persona seleccionada, en virtud de los cuales pueda desempeñarse en diferentes funciones no necesariamente inherentes al puesto para el que ha sido designado. En otras palabras, es una cualidad que remite a un individuo versátil, capaz de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones. Atributo distintivo de la gente modular (Fernaud, 2010)⁹ o “multifunción”, muy demandado por las organizaciones en épocas de crisis.¹⁰

En este contexto y, de proliferar la demanda de esta capacidad, se concretaría la predicción de Chiavenato (1998): “el futuro del trabajo será tan ambiguo en su delimitación que la organización no tendrá puestos de trabajo”. La organización se concentrará en el valor que la persona pueda agregar más que en las demandas del contenido del puesto potencialmente anacrónico.

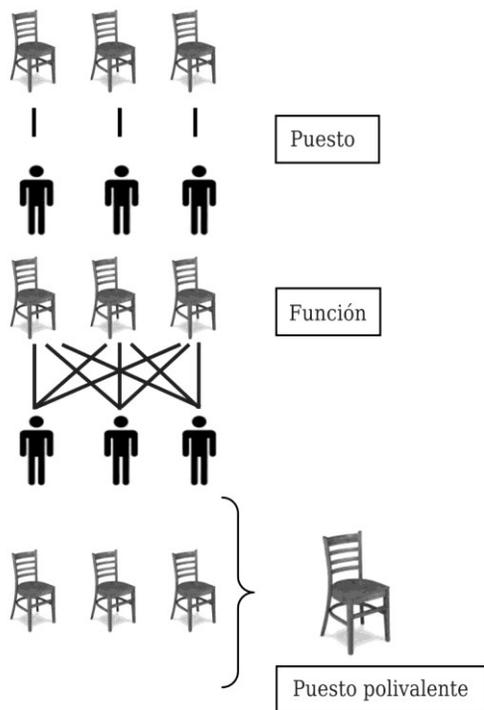
Por último, el término *multitasking* proviene de la informática, y se relaciona con el momento en el que el CPU¹¹ de una computadora ejecuta de

⁹ Fernaud Claudio, Director de la consultora Stanto Chase, citado por Novoa, Cecilia en su artículo “¿‘Multiorquestas’ o perfiles específicos?” junio, 2010. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/99419-Multiorquestas-o-perfiles-especificos-revelan-quiens-seducen-hoy-a-las-empresas>

¹⁰ V. gr.: ingenieros o técnicos con orientación al cliente, vendedores con habilidades financieras que puedan analizar integralmente el negocio. Besler, E. de la Consultora Adecco, citada por Novoa Cecilia en su artículo “¿‘Multiorquestas’ o perfiles específicos?”, op. cit.

¹¹ *Central processing unit* (Unidad central de procesamiento) o procesador principal de un ordenador y otros dispositivos programables que interpreta instrucciones contenidas en los programas permitiendo el procesamiento de datos.

manera independiente dos procesos diferentes. En materia laboral se traduce en la realización de muchas tareas, con eficacia y economía de tiempo. Entiéndase, en este trabajo, por el término "tarea" a "la actividad individual que ejecuta el ocupante de un cargo" (Chiavenato, 1998).



2. La polivalencia: ¿es aplicable a toda persona y organización de trabajo?

La organización de todo trabajo -a través de su división horizontal y vertical- define la cantidad y calidad de puestos necesarios para su realización.

Es esperable que la misma varíe sustancialmente en su magnitud cuando exista la pretensión de incluir puestos polivalentes o perfiles con dichas capacidades. En esta última opción y sin perjuicio de acreditar competencias (en términos de saber y saber hacer) para él o los diferentes puestos, sólo quienes demuestren versatilidad¹² y/o flexibilidad¹³ serían los teóricos candidatos. Obviamente, es de prever que las tareas y/o funciones se lleven a cabo sin la simultaneidad que afecta su integralidad psicofísica en el mediano o largo plazo. Por caso, la demanda y el ejercicio abusivo del *multitasking* manifestada en síntomas como el déficit de atención, daños en memoria, fatiga y estrés.

En toda gestión de personas, el análisis de puestos¹⁴ y el perfil de competencias¹⁵ resultan herramientas esenciales para su eficaz realización, exigencia que se reitera en materia de polivalencia (Pastor, 2009). En un enfoque limitado, la gestión de las personas consiste en disponer de la más adecuada, en el momento adecuado, para el puesto adecuado. Una justa valoración de dicha adecuación remite a la noción de competencia; entendida como el vínculo entre las misiones de un puesto y los comportamientos llevados a la práctica para lograrlas, por una parte; y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra (Krieger, 2005). En consecuencia, se torna necesario analizar la aplicación de la polivalencia en una matriz de puestos de trabajo, como la que se ilustra a continuación. Focalizando nuestro interés en aquellas situaciones en las que el empleado cuente con las potencialidades acordes a las diferentes demandas de aquellas.

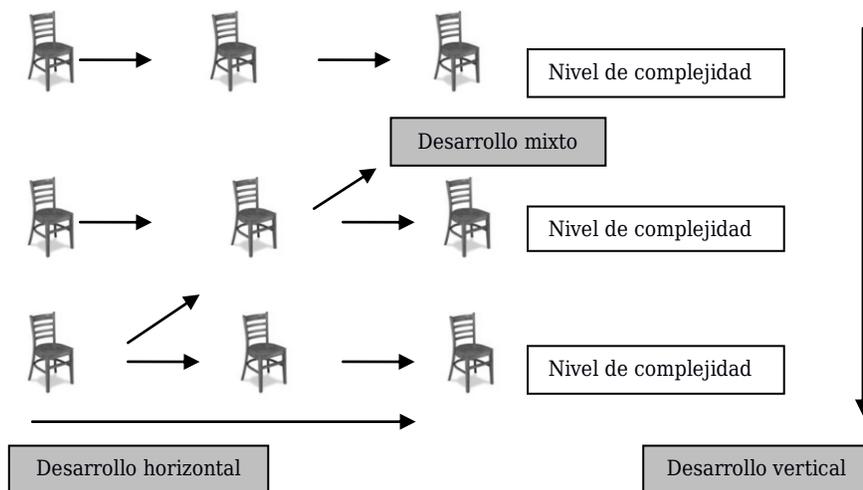
Ello no obsta a reconocer que un trabajador no pueda o no quiera llevar a cabo cualquier tarea. Circunstancia que lleva a valorizar el análisis de dicho perfil y, si el caso lo amerita, la evaluación de desempeño potencial del plantel y, eventualmente, la formación que resulte necesaria para la adecuada transición o inducción (en el caso de provenir del mercado de trabajo), en el ánimo de garantizar su efectiva aplicación.

¹² (DRAE, 2013) capaz de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones.

¹³ (DRAE, 2013) susceptible de cambiar según las circunstancias o necesidades.

¹⁴ Entendido como: "proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un puesto de trabajo determinado que puede ser útil para el óptimo desempeño del mismo, tanto del punto de vista de la eficacia, como de la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios" (Ariza Montes *et al.*, 2004)

¹⁵ Entendido como: "la representación gráfica de las aptitudes exigidas por el puesto de trabajo, con la determinación en niveles de dichas exigencias" (Ariza Montes *et al.*, 2004). Asimilable a lo que en doctrina de la administración de personal se denomina *profesiograma*.



3. ¿Cómo se refleja la polivalencia en nuestro orden jurídico convencional?

La facultad de organización y el *ius variandi*

El *ius variandi* (Medici, 2008) es una prerrogativa excepcional y unilateral del empleador¹⁶, quien puede alterar algunos aspectos del contrato de trabajo dentro de ciertos límites, sin que el trabajador pueda oponerse válidamente a esos cambios, en tanto y en cuanto esa alteración responda a causas objetivamente razonables, no se cambien las condiciones esenciales del contrato de trabajo y no se cause un perjuicio económico ni moral al trabajador. Estos requisitos son acumulativos, ya que si falta alguno de ellos, se configura un ejercicio abusivo del *ius variandi*, el cual no puede ser ejercido por el empleador ni siquiera con el consentimiento del trabajador, de conformidad con la pacífica doctrina laboral.

¹⁶ La Ley de Contrato de Trabajo n° 20.744 modificada por la homónima n° 26.088, lo contempla en sus artículos 64 a 66.

La razonabilidad involucra la existencia de una causa valedera que justifique esos cambios, la cual, a su vez, se encuentra limitada -en la visión jurisprudencial y doctrinaria- dentro de los límites y las condiciones fijadas por la ley, los estatutos, los convenios colectivos, los consejos de empresa y los reglamentos internos (si existieran), cuidándose siempre de satisfacer las exigencias de organización del trabajo dentro de la empresa y guardando el debido respeto a la dignidad del trabajador .

En materia de inalterabilidad de las condiciones esenciales del contrato, la doctrina alude a la remuneración, la jornada de trabajo y la categoría o calificación profesional. Aquí se distingue a la “categoría profesional” como al agrupamiento de puestos en función a la naturaleza genéricamente similar de tareas y funciones que demanda a los ocupantes¹⁷. Dicha categoría es una construcción administrativa concebida tradicionalmente para valorar o justipreciar los puestos en el marco de la administración de compensaciones.

En lo sucesivo este trabajo se centrará en el análisis del puesto y la capacidad polivalente, por resultar el *multitasking* aplicable a ambos escenarios.

Así, en el marco del *ius variandi*, la capacidad polivalente (o movilidad funcional) es la más popular, dado que no requiere modificar el contenido de las categorías profesionales existentes. Mientras que la creación de un puesto polivalente -como ya se ha mencionado- es una construcción que deviene del proceso de reestructuración racional que justifica tal modificación, cuando la misma reviste carácter permanente.

A su vez, en materia de capacidad polivalente corresponde distinguir lo que en doctrina laboral (Krotoschin, 1965)¹⁸ se conoce como calificación profesional (aquella que se atribuye en el contrato de trabajo) y calificación personal (propia de su formación, título, etc.). Por regla general, la calificación convencional coincidirá con la calificación personal. Si excepcionalmente difiere, es claro que para las relaciones entre las partes decide la función y no el título. Cuando en el contrato no se hubiese especificado nada concretamente acerca de la calificación, la calificación hecha resultará inoperante¹⁹; debe entenderse que el trabajador ha de ser ocupado conforme a su calificación personal. Esta calificación, sea personal o convencional, adquiere relevancia porque no sólo determina las tareas que pueden y deben encargarse al trabajador, sino que frecuentemente decide también sobre el monto del salario y otros derechos y deberes que por ley (o convención

¹⁷ V. gr., art. 4 CCT 130/75: maestranza y servicios; administrativos; ventas.

¹⁸ Citado por Medici, en su artículo de referencia.

¹⁹ V. gr. por contrariar normas estrictas de alguna convención colectiva de trabajo.

colectiva) se vinculan con ella. Fijando también, generalmente, los límites al derecho de dirección del patrono.

De suyo viene dada la importancia de especificar la capacidad polivalente, no dejando librado al sentido común -sostenido muchas veces en estereotipos populares- que atribuye tales competencias a la calificación personal.

Por otro lado, cabe señalar que la calificación misma no es invariable, lo cual nos remite a la asignación en diferentes puestos dentro de una categoría (o entre categorías) o bien a un puesto polivalente, fruto de la racionalización de actividades. A renglón seguido, hay que distinguir, entre los casos en que el cambio es ocasional -aspecto que resulta ajeno al propósito de este trabajo²⁰- y aquellos en que la afectación es periódica (estacional o contingente) o permanente. En tales circunstancias, el trabajador debería -conforme la pacífica doctrina laboral- aceptar el cambio de función si se reúne una serie de condiciones tales como:

- el patrono lo dispuso en exclusivo interés de la empresa;
- el trabajador no sufre perjuicio material o moral alguno a causa de ese cambio;
- no se disminuye su remuneración con esa variación;
- no se atente contra su salud; y
- no se le disminuya la categoría en la que revista.

¿Cómo se manifiesta la polivalencia en los convenios colectivos de trabajo?

Ambicionando una respuesta que ilustre las diferentes situaciones aquí abordadas se han seleccionado los siguientes antecedentes -sin por ello desconocer la existencia de otros acuerdos-²¹ limitados en su elección a la actividad manufacturera (de la cual originariamente proviene este instituto) y la de servicios.

El apartamiento de la calificación profesional por la cual se contrata a los trabajadores, sin vulnerar las condiciones del *ius variandi*, se advierte mediante la lectura de la cláusula séptima del CCT N° 191/92, regulatoria de la actividad del seguro, la cual señala:

²⁰ Dado que el trabajador no puede negarse por su deber de lealtad ante situaciones de emergencia, conforme lo contemplan los artículos 89 y 203 de Ley 20744 (LCT).

²¹ V. gr.: CCT 244/94 (Federación Trabajadores de la Industria de la Alimentación, rama arroz), CCT 103/75 (sanidad- hospitales privados), 40/89 (transportistas, rama transporte de caudales), 362/03 (gastronómicos -hoteles 4 y 5 estrellas), 397/04 (gastronómicos -albergues transitorios).

“Las categorías laborales que se determinen en los acuerdos complementarios del presente convenio marco no deberán interpretarse como restringidas, en lo funcional, a las definiciones que en cada caso se exprese. Deberán interpretarse complementadas por los principios de polivalencia y flexibilidad funcional para el logro de una mejor productividad. Esto implica la posibilidad de asignar al trabajador funciones y tareas diferentes a las que, en principio, le sean propias. Al efecto las tareas de menor calificación sólo serán adjudicables cuando una circunstancia excepcional lo haga requerible o cuando sean complementarias del cometido principal de su desempeño. La aplicación de estos principios no podrá efectuarse de manera que comporte menoscabo de las condiciones laborales o implicar disminuciones salariales, ni dejar de estar sujeta a expresas compensaciones efectivas.”

En la misma línea procedimental pero ampliando la información acerca de las causas en que resultaría convencionalmente admisible la polivalencia se advierte que en el CCT N^o 303/98, se regula la actividad de los empleados textiles de industria y afines. Así, en su artículo 4^o (sueldos) “Inc. e) dispone:

“Todo trabajador está afectado a su puesto de trabajo, pero a requerimiento de sus superiores, ante eventuales necesidades de la empresa como por ejemplo: cuestiones de la producción en que se encuentran involucradas mermas o incrementos de la misma, falta de trabajo en su tarea específica normal y habitual, el trabajador podrá desempeñar tareas de distinta jerarquía, donde se le indique en el establecimiento. Si la situación no fuera transitoria, la empresa y el trabajador deberán acordar el desplazamiento dentro del establecimiento, sin que por ello se le haga perder remuneraciones o adicionales que posea. Las causas de organización, nuevos métodos o sistemas de trabajo que implicaran o hicieran necesario a criterio de la empresa desplazamientos del personal, en ningún caso serán motivo de despido, directo o indirecto, reservándoseles lugar de trabajo en otra sección, situación esta que deberá ser tratada de común acuerdo.”

Por su parte, el inciso f) del citado artículo, señala:

“Todo lo establecido en el presente artículo deberá estar sujeto a las limitaciones determinadas por él artículo 66 de la LCT. El empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades del Contrato de Trabajo, ni causen perjuicio, material ni moral al trabajador. Cuando un trabajador realice tareas comprendidas en dos o más categorías, percibirá el salario por la mejor remunerada de ellas.”

En la misma línea protectora los trabajadores “textiles”, a través del CCT N° 123/90, en su artículo 16 (Tareas combinadas) disponen: “En el caso de personal que realice tareas encuadradas en más de una categoría, se lo considerará como perteneciente a la categoría que corresponda a las tareas que mayor tiempo le insuman.”

Cabe señalar que dicha polivalencia admite diferenciación no sólo por la individualidad organizativa que identifica a cada empleador, sino también atendiendo a su localización. En tal orden de ideas, corresponde citar el CCT N° 389/04. (Gastronómicos Hoteles y Restaurantes) que en su artículo 10.2 establece la movilidad funcional:

“dentro de las facultades de dirección y organización empresarias, necesidades de servicio y el criterio de multifuncionalidad, el empleador podrá aplicar la fuerza laboral atendiendo a las necesidades operativas de la empresa y podrá asignar al trabajador funciones y tareas que atiendan a una mejor eficiencia operativa y al logro de una mayor productividad. La obligación genérica de todo trabajador es la de prestar aquellas tareas propias de su categoría y calificación profesional. En situaciones transitorias prestarán la debida colaboración efectuando aquellas tareas que requiera la organización empresaria, aunque no sean específicamente de su categoría o función y no implique menoscabo moral o material. Tales tareas o servicios se adecuarán a la modalidad de cada zona, a la importancia y organización del establecimiento y fundamentalmente al principio incorporado al artículo 62 t. o. de la Ley de Contrato de Trabajo, en el sentido de que tanto el empleador como el trabajador están obligados activa y pasivamente, no sólo a lo que resulta de los términos del contrato, sino aquellos comportamientos que sean una consecuencia del mismo, resulten de la Ley de Contrato de Trabajo; de los Estatutos Profesionales o de esta Convención Colectiva, apreciados con el criterio de colaboración y solidaridad recíproca, dirigidos a seguir prestando el buen servicio. Todo lo aquí dispuesto y convenido lo será sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 66 t. o. de la Ley de Contrato de Trabajo, sus similares y concordantes.

En tal sentido la asignación extraordinaria y transitoria de tareas o funciones que pudieran corresponder a un nivel inferior no podrán implicar la reducción del salario del trabajador ni menoscabo moral; mientras que en caso de serle transitoriamente asignadas tareas propias de una función o nivel superior, generará el derecho a devengar el salario correspondiente al mismo en forma proporcional durante el lapso en que efectivamente las hubiera desempeñado.”

Por último también, en esta escueta reseña, cabe mencionar que la polivalencia se encuentra receptada cuando la organización empleadora dispone de una reducida dotación para llevar a cabo su cometido. Tal es el caso del CCT N°130/75 (Empleados de Comercio y Servicios). Así, el artículo 18 señala:

“Las empresas que empleen no más de cinco personas comprendidas en este convenio y si las mismas no pueden categorizarse por la multiplicidad de tareas que desarrollan, ajustarán la categorización de su personal a la siguiente escala: Maestranza Básica (A); Administrativos Categoría (B); Cajeros Categoría (B) y Vendedores Categoría (B). En los casos en que la cantidad de personal empleado por la empresa comprendido dentro de este convenio, supere los cinco empleados, pasarán a encuadrarse de acuerdo a las categorizaciones establecidas en el Capítulo III del presente convenio. Cuando en este caso el personal sea ubicado en una categoría superior a la indicada en el párrafo primero, si la empresa vuelve a ocupar cinco empleados o menos, comprendidos en este convenio, mantendrá la categorización adquirida.”

4. ¿Cómo se retribuye la polivalencia?

Como se advierte de la lectura del acápite precedente, los acuerdos convencionales contemplan retribuir el empleo transitorio o periódico de la multiplicidad de tareas vía compensación adicional *ad hoc*, o bien por diferencia de nivel salarial (con la categoría mejor remunerada que contemple las funciones adicionales) preservando el principio de equidad interna²².

Situación distinta se corresponde cuando el empleador por razones de racionalidad competitiva necesita modificar la clasificación de los puestos para incluir al denominado puesto polivalente. Téngase presente que en todo convenio colectivo el salario “básico” se encuentra directamente asociado a un puesto de trabajo, encontrando su razón en los “clásicos”²³ criterios de valuación de puestos, los cuales no encontrarían dificultades para valorar adecuadamente este tipo de puesto.

En este escenario, dentro de cada grupo profesional se busca la polivalencia en parte o en todos los puestos de la matriz que lo modeliza, fomentando el desarrollo profesional horizontal y adquiriendo distintos niveles de polivalencia recompensados.

²² La cual busca lograr proporcionalidad entre los montos que se pagan por el desempeño en un puesto de trabajo determinado.

²³ Por caso, los métodos: de escalonamiento o comparación simple, de categorías predeterminadas (principalmente empleado en materia convencional) y compensación por factores o valuación por puntos. Para más información, remitirse a la doctrina especializada en el tema.

Por su parte, siguiendo la doctrina gerencial (Pastor, 2009; Alles, 2000 y Flannery *et al.*, 1996), emplear la remuneración basada en la habilidad, resulta lo más adecuado para compensar la capacidad polivalente, teniendo presente las siguientes premisas;

- a. que dichas prácticas resulten consistentes con el modelo de organización al que se aspira y que se necesita. Por ejemplo, en caso de remunerar por habilidades, la descripción y el respectivo análisis de puesto las debe contemplar; la selección las debe identificar; la política de desarrollo las debe fomentar (al igual que el plan de carreras en que se sostenga); y la evaluación de desempeño las debe considerar;
- b. que dichas prácticas resulten equilibradas con aquellas vinculadas con el personal existente que no demande tales atributos o habilidades especiales, y;
- c. que las prácticas mantengan una coherencia a lo largo del tiempo; lo cual no implica no cambiar, sino reconocer una continuidad a pesar del cambio.

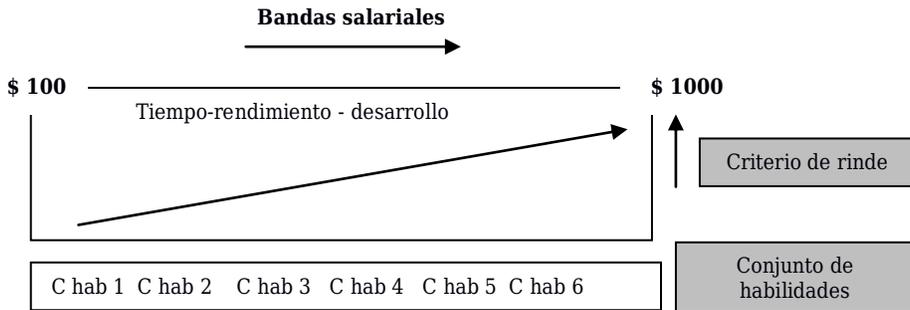
Sin perjuicio de ello, corresponde como condición de previo y especial pronunciamiento de la conducción comprometida con la implementación, definir si va a ser utilizado simplemente para agregar más flexibilidad a la organización o si la misma es necesaria para facilitar y respaldar los cambios laborales, pagando a los empleados por aprender nuevas habilidades.

En este contexto, se imponen los siguientes interrogantes a resolver: ¿cuáles serán las habilidades a retribuir? y ¿cuáles son los alcances de dichas habilidades? Acaso los empleados deberían ser alentados a convertirse en “generalistas”, desarrollando más cantidad en lugar de más altas habilidades o sólo adquirir las habilidades más altamente valoradas, de modo que las tareas representen un mayor valor para la compañía.

En este escenario, la organización también tiene que definir:

- a. si el personal elegirá las próximas habilidades que aprenderá o si éstas serán determinadas por el empleador, el flujo de los procesos laborales o las demandas del cliente-consumidor;
- b. si los empleados aprenderán a su propio ritmo o al ritmo establecido por la organización sobre la base de las necesidades. Y también:
- c. si se creará un programa que opere estrictamente dentro de una sola familia de tareas, o si se implementará un plan que aliente el entrenamiento cruzado. En el primer caso, los empleados serán remunerados por seguir una carrera profesional específica con una cantidad de etapas individuales (más apropiada para una cultura funcional (Flannery *et al.*, 1996); en el segundo caso, serán alentados a abandonar las trayectorias tradicionales y forjar otras.

El sistema de “bandas salariales” resulta una respuesta útil en aquellas organizaciones que priorizan, entre otras cosas, los procesos multifuncionales y que requieren habilidades y autoridad individual o de equipo. Hoy, la mayoría de las organizaciones necesitan promover más de una conducta o valor para subsistir. La organización que pretende sobrevivir al cambio rápido y seguir siendo productiva a través del mismo, puede necesitar desarrollar un criterio más integrado que relacione el salario con el dominio de nuevas habilidades, el desarrollo de competencias y la asunción de un rol más amplio.



6. Conclusión

En contextos dinámicos e impredecibles en los que la única constante es lograr la satisfacción del cliente o usuario (en el caso que lo provea una organización sin fines de lucro) deviene necesario instrumentar la demanda de puestos y/o funciones polivalentes como una de las opciones administrativas a disposición de la organización para alcanzar su cometido en forma eficaz y eficiente.

En tal accionar no se debe:

- desechar la tradicional especialización, por su valioso aporte en la resolución de escenarios laborales de compleja interpretación y/o ejecución;
- ignorar el orden jurídico y/o convencional. Y, por último, y no menos importante:
- desconocer o desvalorizar las necesidades que se demandan a quienes deben llevar a la práctica la polivalencia, otorgando, en consecuencia, una retribución acorde a las premisas y exigencias expuestas oportunamente.

Bibliografía

- Alles, M. (2000) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica.
- Ariza Montes J.; Morales Gutierrez. y Morales Fernández, E. (2004) Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica, Madrid. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1998) "Administración de Recursos Humanos" 5ª edición. Traducida del Portugués en 1998, por McGraw Hill Intertamericana SA Brasil. Editada, por dicha empresa, en Colombia 1999.
- Coriat, B. (2004) El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. Buenos Aires. Siglo XXI.
- Flannery, T.; Hofrichter D. y Platen P. (1996) Personas, desempeño y pago. Buenos Aires. Paidós.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994) Reingeniería. Bogotá. Norma.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1995) La sabiduría de los equipos. México D.F. CECSA.
- Krieger, M. (2005) Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional - Diagnóstico e intervención. Buenos Aires. Prentice Hall.
- López Moreno, M. (1995) Organización de la empresa y nuevas tecnologías. Madrid. Pirámide
- Medici, S. (2008) "Algo más sobre el Ius variandi", en Revista de derecho laboral y seguridad social n° 22 Disponible en:
www.laboral.org.ar/doctrina/algomás_sobre_el_ius_variandi.htm
- Mintzberg, H. (1993) La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.
- Padilla, A. (1998) Teletrabajo: dirección y organización. Madrid. Ra-Ma.
- Pastor, N. (2009) "Polivalencia laboral: un arma para la supervivencia", en: Revista Capital Humano, volumen XXII, Fascículo 234, pág. 62. Julio 2009.
- Sánchez -Sánchez, J. (1995) "Del puesto de oficio al puesto polivalente", en La Nueva Gestión de los Recursos Humanos, Ordoñez - Ordoñez, M. (coord.). Barcelona. Gestión 2000.