

DIVISION DEL TRABAJO Y LA ESPECIALIZACION



Capitán de Navío
HERNANDO MARTINEZ ERAZO

I — La división del trabajo como base de toda organización:

Cuando en cualquier organización existe una cantidad tal de trabajo, o cuando las labores son muy heterogéneas que una sola persona no pueda atenderlas, es necesario efectuar la "división del trabajo" lo que equivale a un proceso de delegación de deberes.

James March y Herbert A. Simon, definen la "división del trabajo" como "Un problema de localización eficiente de actividades entre individuos y entre unidades organizativas".

En una organización donde trabajan muchas personas solamente se puede tener éxito en su objetivo por medio de la "división del trabajo" y a consecuencia de esta división debe existir en forma indispensable una perfecta coordinación.

Cuando se va a organizar una actividad donde trabajan varias personas, es necesario pensar la manera de cómo se va a dividir el trabajo. De allí que se diga que la "división del trabajo" es la base de la organización.

No hay fórmulas para la "división del trabajo". Este procedimiento se efectúa de diferentes maneras de acuerdo con la organización de la actividad.

Se pueden enumerar varias razones para imponer el procedimiento denominado "división del trabajo", y son:

- 1) Ciertas inclinaciones que tienen los hombres a determinados trabajos a consecuencia de simpatías, habilidades, capacidades, etc.
- 2) Cuando se trabaja en determinadas funciones se consigue mayor rendimiento y técnica.
- 3) Cuando las labores corresponde hacerlas en distintos lugares es obvio que una sola persona no puede estar en sitios distintos.
- 4) Por los continuos adelantos técnicos es casi imposible que una sola persona domine todos los campos de la ciencia.

A medida que el hombre descubre nuevos conocimientos científicos, se hará más difícil que un solo individuo

pueda desempeñar todos los cargos en una actividad y por consiguiente aumentará la especialización y por lógica razón obligará a efectuarse la "división del trabajo", claro está que este sistema se impone en forma gradual, a medida que crecen los adelantos científicos.

II — Requisitos para dividir el trabajo:

Burleigh B. Gadrner y David G. Moore, destacan que las relaciones recíprocas entre el personal que trabaja en una organización es fundamental para que la "división del trabajo" dé sus frutos requeridos.

Cuando la "división del trabajo" aumenta, más se necesita de las relaciones recíprocas entre los trabajadores y generalmente aumentan también los conflictos.

CAPITAN DE NAVIO

HERNANDO MARTINEZ ERAZO

Egresado de la Escuela Naval de Cadetes, especializado en Administración. Bachiller del Colegio de la Inmaculada de Pasto. Recibió su grado de Teniente de Corbeta el 11 de noviembre de 1945. Prestó sus servicios a bordo de los destructores ARC. "Antioquia" y "Caldas". En la Fragata ARC. "Almirante Padilla" y en el Petrolero "Blas de Lezo". Oficial de Planta de la Escuela Naval de Cadetes con funciones anexas de Profesor; Gerente del Fondo Rotatorio de la Armada. Sub-Intendente de la Base Naval ARC. "Bolívar", Intendente del Comando de la Armada, Director de Administración de la Armada Nacional; Jefe de la Sección de Control y Ejecución del Presupuesto del Comando General, Jefe del Departamento D-4 del Estado Mayor Conjunto. Oficial graduado en Estado Mayor. Ha recibido las condecoraciones: Antonio Nariño, Almirante Padilla, Francisco José de Caldas, Al Mérito Naval Española, Medalla de los 20 años de servicio y Distintivo de Habilidad Profesional. Efectuó curso de Abastecimientos en Estados Unidos, terminó estudios en el Instituto de Administración Pública para obtener el título de Master en Administración General. Actualmente ocupa el cargo de Inspector General de la Armada Nacional.

La "división del trabajo" tiene una dependencia de acuerdo a la magnitud de la empresa, como también de su política, sistemas y métodos.

La "división del trabajo" proviene de una planificación y para efectuar esta se necesita un conocimiento de toda la organización.

El objetivo principal de la "división del trabajo", es facilitar las labores de una organización.

Cuando se efectúa la "división del trabajo" se acentúan las unidades muy especializadas y si no hay una adecuada coordinación habrá tendencia a que las mencionadas unidades actúen con cierta independencia. Si esto sucede habrá disminución de la eficiencia y no operará al sistema integral de la organización.

Cuando en la organización existe equipo mecánico, este condiciona el método de hacer la división del trabajo.

La "división del trabajo" consiste en formar de un conjunto de labores, cargos con sus respectivos deberes y asignar cada uno de estos a un empleado.

III — Ventajas y Limitaciones de la "división del trabajo":

La "división del trabajo" tiene una enorme importancia en el éxito de las labores de una empresa y esto se debe a que el personal desarrolla con más eficiencia una tarea relativamente pequeña y por consiguiente hay casi una seguridad de que no habrá equivocaciones.

Indudablemente el sistema de la "división del trabajo" tiene unas limitaciones que son las siguientes:

- 1) El personal pierde el conocimiento global de la organización. Para contrarrestar esta limitación, se debe efectuar una división tal, que no convierta al hombre en un autóma-

ta, sino que su tarea le obligue a investigar, aplicar su criterio.

- 2) Si existe una mala planificación en la "división del trabajo", el resultado puede ser menos que si lo realiza un solo individuo.
- 3) A pesar de necesitarse la "división del trabajo" puede haber inconvenientes técnicos, o costumbres y cuando estos se solucionen con nuevas invenciones, aparece la escasez de la mano de obra para atender la nueva técnica y a esto se aumenta la disminución del trabajo para quienes se habían especializado en la tarea afectada por el cambio.

IV — La Especialización como consecuencia de la "División del Trabajo":

Irremediamente "la división del trabajo" trae como consecuencia la especialización.

La especialización podría definirse así:

"Es la habilidad o conocimiento que adquiere una persona, como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama de un determinado arte o ciencia".

La especialización que promueve el mejoramiento de la cantidad y calidad de los trabajos, hace disminuir el personal.

La especialización está en razón directa de la preparación, experiencia y capacidades de los individuos.

Federick W. Taylor, fue el primero que hizo sobresalir la importancia de la especialización al expresar: "El Trabajo de toda persona en una organización debe limitarse en la medida de lo posible, al cumplimiento de una sola función principal".

Es necesario que exista un equilibrio en la especialización. Es imposible que con los avances de la ciencia el hombre pueda dominar todos los

aspectos científicos, pero también es cierto que el grado de especialización no debe encerrarlo en un círculo intelectual demasiado estrecho.

Desafortunadamente, por los límites en las capacidades humanas y el limitado tiempo que se dispone, la especialización que muchas veces es contraproducente, es obligante y es el precio que ofrecemos por el continuo progreso.

V — La necesidad de especialistas y los peligros del exceso de especialización:

De acuerdo a lo explicado en párrafos anteriores, la especialización hace aumentar la cantidad y calidad de los trabajos y eleva la eficiencia de la empresa.

Es también aceptado que la especialización disminuye el tiempo de aprendizaje. Además, entre más especialización habrá mayor aumento en la mecanización y en consecuencia serán menos los problemas humanos.

En contraposición a las ventajas antes enumeradas, existen las siguientes limitaciones:

- 1) El hombre necesita hacer uso de todas sus capacidades, pero la especialización limita el uso de las habilidades y por consiguiente el individuo no tiene un completo desarrollo de su personalidad.
- 2) La especialización hace uso de muchos sistemas mecánicos y por lo tanto demanda mucho menos la intelectualidad del hombre y éste tendrá conflictos precisamente por la limitación impuesta a sus capacidades intelectuales.

La solución es el adecuado grado de especialización para el individuo y que cada uno dé su contribución a los directivos a fin de tomar decisiones y realizaciones.

VI — El Especialista Administrativo:

El Especialista Administrativo, es el que dirige y coordina las diversas partes especializadas, y por esta causa se le llama "Generalista" y debe poseer un conocimiento general y amplio de todas ellas. Las cualidades de un "Generalista", son:

- 1) Aptitudes para dirigir y mandar.
- 2) Conocimiento firme del terreno en que se desenvuelve.
- 3) Amplio criterio.
- 4) Habilidad en relaciones humanas.
- 5) Actitud para tomar decisiones.
- 6) Deseo de asumir responsabilidades.
- 7) Capacidad para expresarse.

Con frecuencia hay divergencias entre los Especialistas Administrativos y los especialistas funcionales, ya que los primeros son los que ocupan los cargos de mayor jerarquía en vista de que ellos están capacitados para coordinar, dirigir y supervigilar.

También los especialistas funcionales consideran a los "Generalistas" como sus enemigos, por motivo a que les rechazan o recortan presupuestos, piden informes y ejercen presión, todo esto generalmente para obtener más eficiencia en la organización.

Todas estas asperezas deben limarse y esto se consigue comprendiendo en forma recíproca el papel que en una organización desempeñan el especialista administrativo y el funcional.

VII — La Jerarquía como consecuencia de la división del trabajo:

En toda organización la jerarquía es el sistema para implantar la autoridad, dirección y coordinación.

Jerarquía significa una gradación de deberes de acuerdo con los grados de autoridad y responsabilidad.

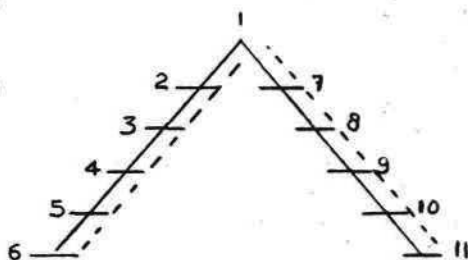
El sistema llamado "El Proceso Escalar" o de Jerarquía, no es una organización especial sino un arreglo escalonado de diferentes niveles de acuerdo a los deberes, autoridad y responsabilidad, formando una pirámide en la cual el vértice es la autoridad suprema y la base son los funcionarios que no tienen ninguna autoridad y solo poseen la responsabilidad de cumplir su deber.

El "Proceso Escalar" es el mejor sistema para delegar autoridad y deberes, además, facilita la coordinación y control de las actividades delegadas por parte de la autoridad que lo ha hecho.

El tamaño de la pirámide que se forma del escalonamiento de los deberes, autoridad y responsabilidad dependerá de la magnitud de la organización.

En todo caso es recomendable la menor cantidad de niveles para que en esta forma haya menos complicaciones de coordinación y más facilidades de entendimiento.

El "Proceso Escalar" facilita resolver una enorme cantidad de trabajo sin ir hasta la máxima autoridad, y se resuelve únicamente con las relaciones entre dos niveles jerárquicos de igual categoría. En esta forma hay menos trámites, autorizaciones y demoras.

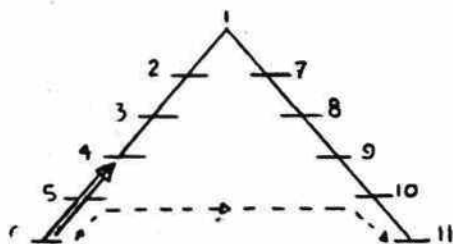


Gráfica N° 1

En la Gráfica N° 1 podemos observar el trámite que debe seguir cualquier asunto desde el punto 6 hasta el punto 11 sin hacer uso de los diferen-

tes niveles y por consiguiente debe escalar hasta el punto 1 que se considera la máxima dirección y luego de su autorización bajar al punto 11.

En la gráfica anterior, que representa una organización, no se hace uso de las relaciones horizontales entre jerarquías al mismo nivel y por consiguiente, habrá exceso de autorizaciones y trámites.



Gráfica N° 2

En la Gráfica N° 2, se hace uso de las relaciones entre niveles de la misma categoría. En esta forma tenemos que un problema que debe tramitarse

del punto 6 al punto 11 solo avanza hasta 5 y de allí establece relación con el punto 10 para bajar al 11. De esta manera se acortan los trámites sin desconocer la autoridad superior y habrá coordinación y control de parte del nivel que le antecede.

Como se puede observar este último sistema trae buenas ventajas. Es necesario que haya confianza y lealtad entre superiores y subalternos. Se puede emplear este sistema para casos previamente establecidos y siempre que se actúe los subordinados deben comunicar a sus superiores, porque de lo contrario se pueden presentar problemas de dirección y de mando.

BIBLIOGRAFIA

- “Principios de Administración”. (George R. Terry).
- “Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa”. (Wilburg Jiménez Castro).

