



UNIDAD II

PRINCIPIOS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

LECCIÓN Nº 04

DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LA ESPECIALIZACIÓN

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

Se basa en un concepto muy simple; el especializar el trabajo en una sola tarea, puede dar como resultado una mayor productividad y eficiencia en contraposición al hecho de asignar muchas tareas a un solo trabajador.



Señala que el trabajo puede ser dividido en las partes que lo componen. Estas pueden asignarse a trabajadores individuales, quienes se especializan en dichas tareas.

La división del trabajo tiene como propósito incrementar la productividad, debido a que ninguna persona puede ejecutar al mismo tiempo la totalidad de las tareas necesarias de una operación compleja. De ahí que es más eficiente y en algunos casos es absolutamente necesario dividir el total de la operación en actividades secuenciales.

La división del trabajo fomenta la especialización del trabajo, pues cada persona se convierte en experta de cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan



que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.



El primer economista que estudio la división del trabajo fue Adam Smith quien hizo notar que la especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores:

1. El incremento en la destreza de los trabajadores.
2. Evitar el tiempo perdido debido al cambio de trabajo y
3. La adición de las herramientas y las máquinas.



De acuerdo a Gulick, "la división del trabajo constituye la base de la organización". Ésta conduce a la especialización y a la diferenciación de las tareas. La idea básica era que las organizaciones con elevada división del trabajo serían más eficientes que aquellas con poca división del trabajo. La administración clásica trata de esta división por departamentos, en tanto que la administración científica trata la división del trabajo a nivel operario, dividiendo el trabajo de éste.



Adam Smith en su libro "*La riqueza de las naciones*", empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: **"Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza"**. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, **"si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día"**. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

1.1 EVOLUCIÓN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo genera una necesidad de coordinación. Esta división es el más elemental de todos los procesos sociales en los que participa el hombre. Deriva del reconocimiento de que el trabajo dividido en labores más reducidas y especializadas permite a un grupo de personas, conseguir mejores resultados que en el caso de una sola, enfrentándose a todo un trabajo de forma aislada.



La clara conexión entre especialización y eficacia ha llevado a los fabricantes a intentar una división cada vez mayor del trabajo en sus firmas. Aparte de una mayor eficiencia, la división del trabajo permite utilizar personas relativamente inexpertas en labores rutinarias y sencillas, lo cual por supuesto ejerce un efecto positivo sobre los costos de mano de obra y capacitación profesional.

1.2 OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

A través de la división del trabajo las diversas labores se subdividen de la manera más lógica posible para permitir la especialización tanto de una actividad mental como física.

Su objetivo es conforme y vino a incrementar la eficiencia en la ejecución de las funciones.

1.3 LA DIVISIÓN DEL TRABAJO SE DA EN DOS DIRECCIONES

La división del trabajo además puede ser en dos direcciones: vertical y horizontalmente.

a. Vertical

Corresponde a los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes escalones de la organización.

b. Horizontal

Según los diferentes tipos de actividades desarrolladas en la organización; en un mismo nivel jerárquico, cada departamento o sección pasa a ser responsable por una actividad específica y propia.

1.4 ¿CÓMO AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD ESTA DIVISIÓN DEL TRABAJO?

No existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

2. **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO**

También conocida como división de la mano de obra, se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

La división del trabajo, en el sentido de especialización ocupacional, es un principio económico y no de administración. Se ha encontrado ventajoso especializar el trabajo, pues de esta manera la gente aprende con mayor rapidez y se desempeña más eficientemente.



La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control.

Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes.

2.1 **Tipos de Especialización**

Existen dos formas de ver la especialización: de acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

2.1.1 **Especialización de la tarea**

Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

2.1.2 **Especialización de la Gente**

Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, etc.).



La diferencia entre ambas especializaciones es que:

La primera reside en el trabajo, y la segunda especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización a organización.

2.2 LA DEPARTAMENTALIZACION

La departamentalización vendría a ser una sub – técnica de la división del trabajo, es decir, que se encuentra formando un conjunto, ya que una es inmediata a la otra.

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelven.

Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.



La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo.

En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *Departamentos*.

Por lo tanto la *departamentalización* es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.



2.1.1 MODELOS DE DEPARTAMENTALIZACION

Existen dos modelos: por Procesos y por Objetivos.

2.1.1.1 Departamentalización por Procesos

Se agrupan las actividades por procesos, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

2.1.1.2 Departamentalización por Objetivos

Se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, entre las cuales podemos nombrar:

- **Departamentalización por productos:** es usada por empresas que fabrican muchos productos o productos muy diferentes.

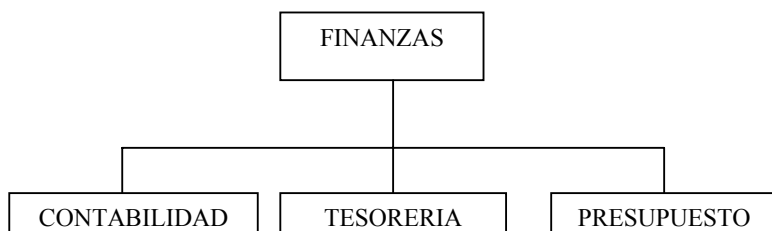
- **Departamentalización por zona geográfica:** suele ser para el marketing. Es más bien geográfica ya que la Departamentalización se efectúa por territorios o regiones de acción.

2.1.2 Tipos de Departamentalización

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. **FUNCIONAL**

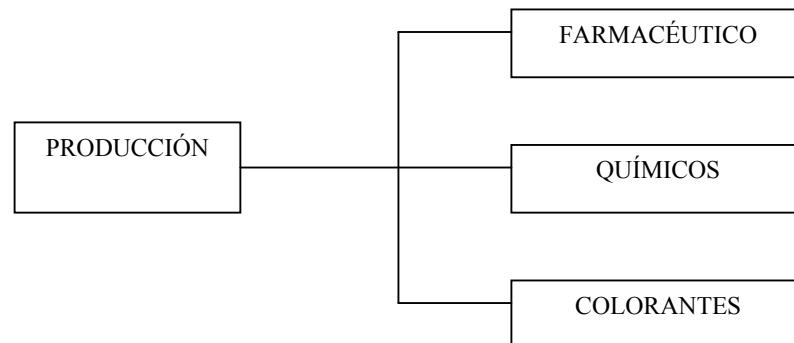
Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



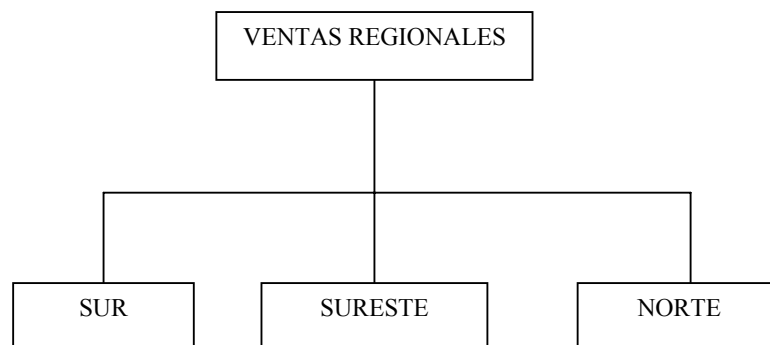


2. POR PRODUCTO

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

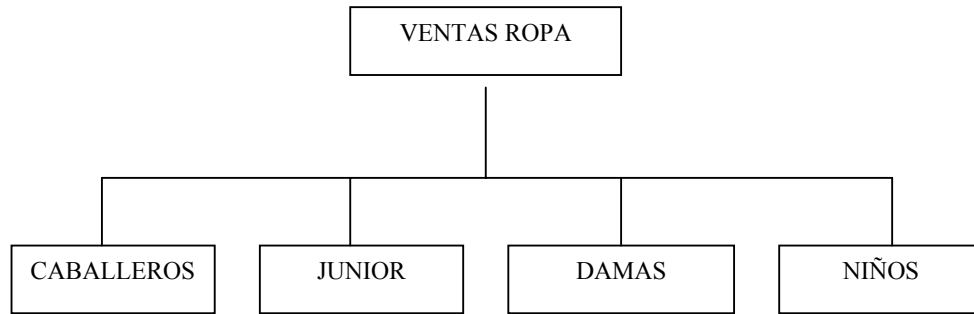


3. GEOGRÁFICA O POR TERRITORIOS



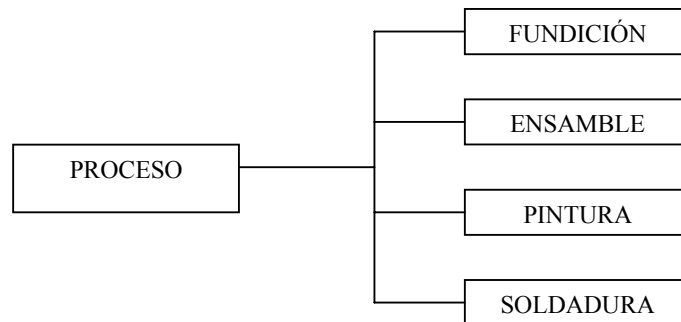
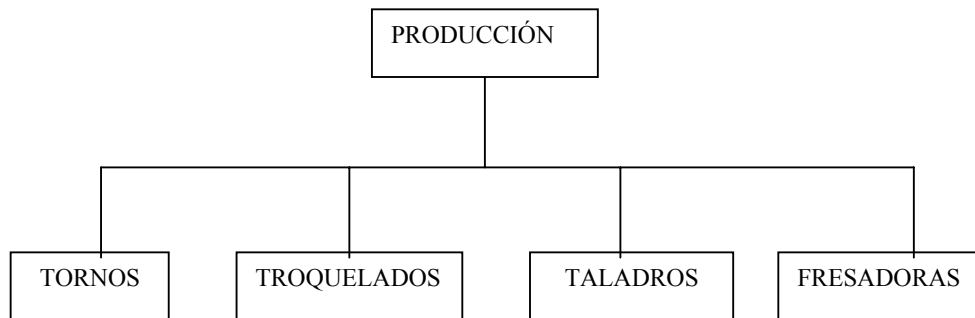
4. POR CLIENTES

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



5. POR PROCESO O EQUIPO

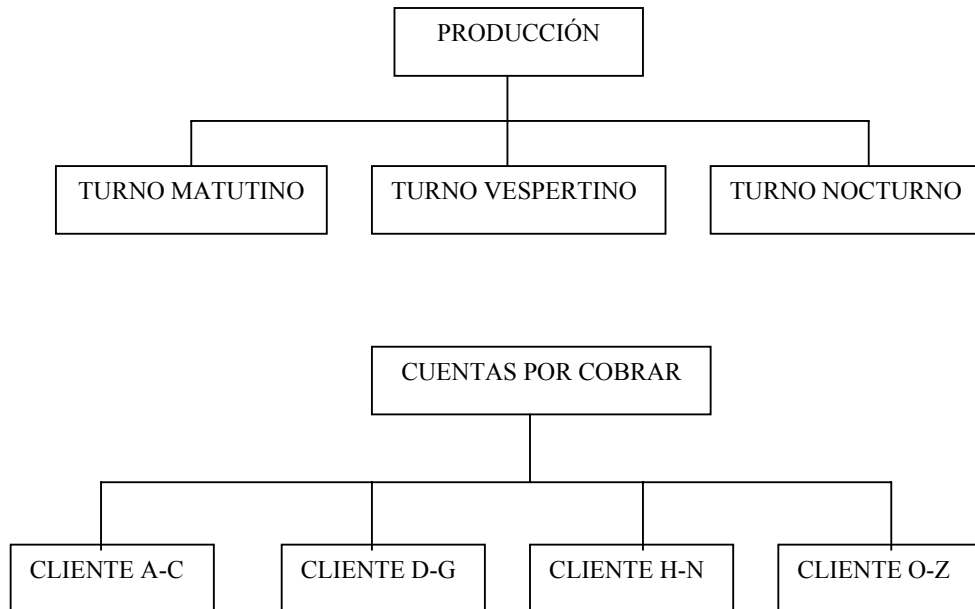
En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.





6. POR SECUENCIA

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



2.1.3 CARACTERÍSTICA DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

De acuerdo con Fayol, el acto de coordinar agrupa todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto su funcionamiento como su éxito. La empresa bien coordinada hace gala de las siguientes características:

- * Cada departamento trabaja en armonía con los demás
- * Cada departamento, sección y sub sección, conoce la parte que le corresponde a la labor común.
- * Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias.



2.1.4 ALTERNATIVAS PARA LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es común encontrar una conjugación de diversos tipos de departamentalización expuestos no son suficientes para que a través de ellos mismos, se estructure una organización por cuanto no indican claramente como son establecidas las interrelaciones entre los diversos departamentos, ni cómo deben estar subordinados.

La departamentalización busca organizar las actividades de una empresa, de forma tal que facilite el logro de sus objetivos. No es tampoco la solución ideal, pues la separación de actividades, cualquiera que sea el tipo adoptado, crea problemas de coordinación generalmente de difícil solución.

2.1.5 VENTAJAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización posee muchas ventajas:

- * Constituye una forma lógica de ordenar las actividades de la organización, facilitando y haciendo uso de la especialización lo que conduce a una explotación económica.
- * Agrupa funciones que poseen una base común y son llevados a cabo por especialistas.
- * Se derivan unas economías adicionales a la agrupación y combinación de algunas actividades administrativas.
- * Mejora la coordinación dentro de la función al lograr que un ejecutivo tome a su cargo la responsabilidad para toda actividad de igual clase.



AUTOEVALUACIÓN N° 04

1. ¿En qué se basa el concepto de la división del trabajo?
2. ¿Cuál es el propósito de la división del trabajo?
3. Según Adam Smith, que factores incrementan la producción?
4. ¿Cómo evoluciona la división del trabajo?
5. ¿En qué direcciones se da la división del trabajo?
6. ¿Cómo define la especialización del trabajo?
7. Mencione los tipos de especialización?
8. ¿Qué se entiende por departamentalización?
9. ¿Cuáles son los modelos de departamentalización?
10. En forma resumida precise los tipos de departamentalización.
11. ¿Qué características y ventajas posee la departamentalización?