

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La investigación está apoyada por una serie de términos que ayudará sin lugar a dudas a concebir un estudio mejor y más completo.

Este esta constituido por los siguientes términos:

- Desarrollo Organizacional ⁷, involucra una serie de pasos los cuales son: autodiagnóstico, recopilación y diagnóstico de datos, planeación de la aplicación del D.O., ejecución, seguimiento y reciclaje.
- Administración ⁸, la cual comprende dos fases: una netamente teórica y la otra práctica.
- Proceso Administrativo ⁹; el cual establece orden en el accionar de la empresa.
- Organigrama ¹⁰; el que indica gráficamente como se encuentra organizada una empresa en su totalidad.
- Manuales Administrativos ¹¹; engloba una serie de instrucciones para operar un determinado sector con la finalidad de encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal.

⁷ Administración de James A.F. Estoner , Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Sexta Edición Prentice Hall Hispanoamericana México .

⁸ Diccionario de Administración y Finanzas, J.M. Rosenbeg . Grupo Editorial Océano. Edición 1992

⁹ Procesos Administrativos. Murbick, Robert y Munson, John. Segunda Edición, 1988. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

¹⁰ www.orbita.starmedia.com/unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm

¹¹ www.organigramasymanuales.com

- Análisis de Puestos¹²; representación sistemática de un cargo, siguiendo procedimientos idóneos y principios adecuados de las actividades de carácter manual o mental que forma un trabajo.
- Procesos¹³; conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.
- Distribución en planta¹⁴; la cual consiste en colocar las máquinas y demás equipo de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación.

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso continuo, integrado y planeado que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de la empresa de modo que ésta pueda adaptarse mejor a nuevas tecnologías y desafíos; al mismo tiempo mejora notablemente la actuación y la satisfacción de sus miembros.

¹² *Administración de Personal 2*, Lic. Leo Merlos

¹³ *Administración de Operaciones. Tercera Edición.* Roger G. Schoeder.

Curtis L. Carlson School of management. Universidad de Minnesota. Impreso en México 1988.

¹⁴ *Introducción al estudio del Trabajo, Tercera edición*, Revisado oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, OIT.

El D.O. hace hincapié en el recurso humano logrando que los miembros aumenten su nivel de entusiasmo, satisfacción, responsabilidad personal, confianza y apoyo entre sí. Todo esto se refleja en el logro de un trabajo en equipo.

Porque apoyarse en el DO.

- 1) Ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- 2) Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas
- 3) Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros para buscar soluciones apropiadas a problemas complejos
- 4) Lo más importante es que ayuda a la organización a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios tales como:
 - La fuerza de trabajo, que ahora es más joven, innovadora y especializada
 - La tecnología es otro aspecto que debe tomarse en cuenta, ya que los avances tecnológicos hacen que los productos cambien con mayor frecuencia.
 - Día a día se añaden nuevos conocimientos lo que se requiere una actualización constante.

Etapas para implementar un programa de D.O.

Las etapas para implementar en una organización un programa de D.O. son :

- 1) **Autodiagnóstico.** Es la etapa en la cual el consultor ayuda al cliente a detectar el problema .

- 2) **Recopilación y diagnóstico de datos.** Consiste en la obtención de la información de las diferentes áreas que posee una empresa, a través de herramientas tales como: el cuestionario, entrevistas o la observación directa. Los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizativa, clima organizacional, la autoridad, el liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación.

- 3) **Planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva.**
Se refiere a las diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en la organización y explica el proceso de implementación para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio.

- 4) **Capacitación del personal indicado para que la ejecución del DO sea efectiva.** Implica la reunión de todos los miembros de la organización con

la finalidad de desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas. Es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales, las oportunidades y para evaluar acciones futuras.

5) Ejecución. La aplicación de la planeación

6) Seguimiento y reciclaje. Consiste en controlar que los resultados se vayan dando de acuerdo a lo planeado. Es un proceso cíclico, que nunca termina.

En conclusión la meta principal del Desarrollo Organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorándose.

2.2 ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas. La administración comprende dos fases¹⁵:

¹⁵ *Administración. Sexta Edición James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.*
www.unamosapuntos.com/code3/admoni0.html

1-) Fase Mecánica o Estructural. En la cual se establecen los lineamientos y planes que se requieren para la empresa; y comprende las funciones administrativas de: **planeación** (en la que se realizan los propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos). y **organización** (como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones, etc. La organización implica: división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación.

2-) Fase Dinámica u Operativa, consiste en la parte productiva, la acción; es decir cuando se desarrolla el ser humano. Comprende las funciones administrativas de: **integración del personal, dirección y control.** **Integración del personal,** se define como la ocupación de puestos dentro la empresa por personas calificadas que contribuyan al desarrollo de la misma; **dirección** se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación; el **control** se encarga de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

Las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control; conforman el: **“Proceso Administrativo”**.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso administrativo¹⁶ es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Dicho proceso permite establecer un orden en el accionar de la empresa; conduciéndola hacia una mayor productividad, eficiencia y eficacia. Su aplicación es de tipo universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes, ya sea en un departamento específico o en la totalidad de la empresa.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

A continuación se describe de forma clara cada una de las etapas del proceso administrativo; con el objetivo de plasmar la importancia de contar con cada una de ellas en el accionar de la empresa:

¹⁶ www.spice.gob.mx/5/sicm2000/guias/procadm.asp
Administración moderna, Augustin Reyes Ponce, ed. Limusa.

a) Planeación

La planeación¹⁷ consiste en tomar cursos de acción, seleccionar entre varias alternativas el camino que permita alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la empresa. En esta etapa los administradores deben realizar las funciones de decidir que objetivos quieren lograr, que acciones deben tomarse para lograrlos, que posiciones organizacionales deben emplearse para ello; y quien será el responsable en cada una de las acciones necesarias.

La planeación implica tomar futuros cursos de acción; los cuales se clasifican en tipos de planes como: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

b) Organización

La organización¹⁸ es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la empresa.

¹⁷ www.angelfire.com/co/jduenas/unidad5.html

Administración Sexta Edición . James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

¹⁸ *Administración. James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A..*

Administración una perspectiva global 11ª. Edición , Harold koontz, Heinz Weihrich, editorial Mcgraw Hill
www.angelfire.com/co/jduenas/unidad5.html

La importancia de ésta radica en que los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la empresa; es el proceso de la organización quien proporciona ésto; ya que a través de él se establecen los canales adecuados de comunicación, se definen las funciones correspondientes a cada puesto y se fija la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel jerárquico .

Es decir, organizar es un proceso gerencial permanente, el cual implica el desarrollo de cuatro pasos básicos:

- 1) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas por personas o grupos, lo cual se conoce como la **división del trabajo***.
- 2) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. Lo que suele conocerse como **departamentalización***.

* Descomponer una tarea compleja, de tal forma que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general,

* Consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica

- 3) Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía de la organización***.
- 4) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos, lo cual se conoce como **coordinación***.

c) Integración de Personal

Esta función administrativa se define como la ocupación de puestos dentro la empresa por personas calificadas que contribuyan al desarrollo de la misma; para lo cual es necesario realizar reclutamiento, selección y contratación y así poder llevar al personal idóneo a los puestos en la organización.

La integración de personal¹⁹ es considerada como parte de la etapa de “organización” en el proceso administrativo, ya que implica personal idóneo para puestos en la estructura.

** Diversos niveles de la estructura de una organización.*

** Integrar las diferentes actividades de una organización con objetivo de alcanzar las metas de la misma.*

¹⁹ *Administración. James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
www.angelfire.com/co/jduelas/unidad5.html*

d) Dirección

Esta etapa consiste en mandar, influir y motivar a los empleados para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.²⁰

Los gerentes, dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surga de los pasos de la planeación y organización.

Es importante mencionar dentro de este concepto tanto a la Motivación como al Liderazgo, ya que por medio de ellos la gente se concentra en las metas de toda la organización, y al mismo tiempo se logra un trabajo de manera conjunta en la empresa.

e) Control

Consiste en el establecimiento de medidas o sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con la finalidad de saber si se ha obtenido lo planeado, así como también para mejorar y aplicar medidas correctivas y de esta manera formular nuevos

²⁰ Administración. James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

Administración una perspectiva global 11ª. Edición , Harold koontz, Heinz Weihrich, editorial McGraw Hill
www.angelfire.com/co/jduelas/unidad5.html

planes que aseguren que el desempeño esté en línea con los objetivos de los gerentes²¹.

La función administrativa de control cuenta con cuatro etapas principales, las cuales son:

- a) Establecimiento de estándares de desempeño.
- b) Medición de desempeño.
- c) Comparación de desempeño con estándares y determinación de desviaciones.
- d) Adopción de medidas correctivas

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta para trasladar a la empresa a un nivel superior de funcionamiento es contar con una “**Estructura Organizativa**” plenamente identificada; representada a través de un esquema denominado: **Organigrama**.

²¹ *Administración. James A.F. Stoner, Erward Freeman, Daniel Gilbert. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.*
www.angelfire.com/co/jduelas/unidad5.html

2.4 ORGANIGRAMA

Esquema que indica gráficamente como se encuentra organizada una empresa en su totalidad o en una parte de ella; dejando a la vez bien definidos los niveles de mando y dependencias jerárquicas, existiendo de esta forma claridad con respecto a quien depende de quien en la organización²².

La utilidad del organigrama radica en lo siguiente:

- Proporciona una imagen formal de la organización
- Constituye una fuente de consulta oficial
- Facilita el conocimiento de la organización
- Representa un elemento valioso para el análisis organizacional

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.

²² www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/concep9/06-96.asp#anatomia
www.ucbcba.edu.bo/carreras/admi/eminario/organigramas.ppt
www.orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Cabe mencionar que la naturaleza lineal o staff se indican por distintos colores, distintos gruesos de línea de comunicación, pero la más usual es marcando la autoridad lineal con línea llena, y la staff con línea punteada.

El organigrama se elabora a través de los siguientes elementos gráficos:

Líneas de autoridad y Entegramas

—	= Autoridad Lineal
—	= Autoridad Staff Interna
- - - -	= Autoridad Staff Externa
□	= Entegramas
⚡	= Autoridad descentralizada

A estos elementos se les pueden dar diferentes usos; pero para su elaboración deben cumplirse ciertos requisitos los cuales son:

a) Claridad del Esquema. La gráfica debe estar elaborada de tal forma que no presente ningún tipo de confusión. Se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos; ya que ésto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones.

b) Uniformidad gráfica. El tamaño de los entegramas debe ser el mismo, por lo menos en el mismo nivel jerárquico; así como la simbología que se utilice debe significar lo mismo en las distintas partes donde se estén utilizando.

c) Deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

d) Actualidad o Vigencia. El organigrama debe estar actualizado y cuando se den cambios deben ser incorporados.

Tipos de Organigrama

- Vertical
- Horizontal
- Mixto
- Circular

Debido a que la empresa nunca a contado con una descripción gráfica de su organización se empleará el organigrama vertical, ya que este tipo de organigrama es fácilmente comprendido y el más utilizado; indica de forma objetiva las jerarquías del personal.

2.5 ORGANIGRAMA VERTICAL.

En este tipo de Organigrama la jefatura máxima se ubica en el nivel superior y las unidades se desplazan jerárquicamente en forma descendente a excepción de las unidades de apoyo que generalmente se reflejan en el nivel superior²³.

²³ www.orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm

La representación gráfica de la empresa muestra su anatomía pero no proporciona una idea clara de las funciones; esto se logra a través del establecimiento de manuales administrativos.

2.6 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Manuales Administrativos, son un conjunto de normas de la administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo; que se ha realizado por y para los empleados de la empresa. Estos manuales sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Importancia.

Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y señala la forma en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al mantenimiento de buenas relaciones con otros empleados.

Tipos de Manuales.

- a) Manual de Objetivos y Políticas
- b) Manual de Organización
- c) Manual de Procedimientos
- d) Manual de Descripción de Puestos

a) Manual de Objetivos y Políticas

Es un documento técnico-administrativo que contiene en forma clara y precisa los propósitos de la empresa en su conjunto y de sus áreas funcionales así como las políticas respectivas que servirán de referencia para la consecución de los objetivos

b) Manual de Organización.

Es un documento que presenta la organización total o parcial de la unidad empresarial; especificando las relaciones de autoridad y responsabilidad de cada uno de los diferentes puestos así como sus respectivas funciones a desempeñar a fin de favorecer los objetivos de la empresa.

Además, para cumplir con eficiencia los objetivos para el cual ha sido creado ,deberá contener la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa .

c) Manual de Procedimientos.

Documento técnico-administrativo que registra todas y cada una de las distintas actividades operativas y administrativas que deben desarrollarse dentro de la empresa.

d) Manual de Descripción de Puestos.

Documento técnico-administrativo que describe el detalle de las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los distintos puestos que forman parte de una empresa o de un área de la misma, así como los datos que permitan identificar los puestos, su ubicación en la estructura organizativa y los requisitos para desempeñarlos eficaz y eficientemente, independientemente de quién sea la persona que los ocupe en un momento determinado.

Para elaborar este manual es necesario realizar previamente un análisis de puestos.

2. 7 ANÁLISIS DE PUESTOS

Análisis es una técnica que consiste en descomponer un todo en sus partes y continuar el examen de ellas a fin de determinar sus características.

El **análisis de puestos**²⁴ es la representación sistemática de un cargo, siguiendo procedimientos idóneos y principios adecuados de las actividades de carácter manual o mental que constituyen un trabajo.

Para la ejecución de un análisis, es necesario establecer un plan de actividades y seguir un procedimiento, disponiendo un orden de los pasos necesarios. Este procedimiento debe comprender:

- 1-) Determinar a qué nivel de la organización se quiere el análisis: general o específico.
- 2-) El análisis lo pueden realizar consultores o personal de la misma empresa el cual deberá seleccionarse y entrenarse.
- 3-) Establecer comunicación entre los consultores de carácter divulgativo con el personal que ha de proporcionar los datos, a fin de obtener colaboración en el desarrollo de las actividades.
- 4-) Determinar los métodos a utilizar para obtener la información.

²⁴ *Administración de Personal, Segunda Parte. Lic Leo Merlos. Abril 1995.*

5-) Recopilar y relacionar los datos e informes obtenidos.

6-) Anotar las conclusiones que se deriven de los datos obtenidos.

Es muy importante contar con personal de la empresa durante este análisis; ya que es una forma segura de conocer y poseer información directa de la estructura organizativa; además facilita el análisis debido a la comunicación y colaboración que esto genera.

Por otra parte, el analista deberá formular una herramienta de apoyo para hacer el análisis, la cual se denomina: **Hoja de Análisis**.

La Hoja de Análisis, es un formato para registrar la información obtenida durante el estudio de un puesto de trabajo. El tipo de información más común que esta hoja deberá contener es el siguiente:

1-) Identificación del puesto. Consiste en realizar una diferencia entre el puesto que se analiza y los demás que existen en la organización; debe hacerse utilizando el nombre más común para el cargo. El analista puede recomendar cambiar el nombre del puesto por otro más adecuado que exprese mejor las actividades de éste y si se carece de nombre será preciso asignarle uno.

2-) Trabajo realizado. Deberá presentarse una relación clara y concisa de todas las actividades que ejecuta el trabajador en el ejercicio de su cargo.

Comprenderá una síntesis de la función más importante del puesto y a continuación las demás tareas específicas.

3-) Requisitos que exige el puesto. Deben considerarse habilidades, conocimientos y responsabilidades necesarios para la ejecución satisfactoria, así como el ambiente de trabajo y riesgos a que está expuesto el empleado. Es importante señalar las cualidades que deben poseer la persona más indicada para desarrollar el puesto.

La recopilación de los datos puede efectuarse a través de los siguientes métodos:

1-) Observación Personal. La cual implica la observación directa del trabajador en el desarrollo de las actividades, en el propio lugar de trabajo; permitiendo recabar datos con mayor intensidad y viveza, obteniendo así información de primera mano.

2-) Cuestionario. Consiste en una serie de preguntas cuya correcta contestación proporcionará la información que se desea obtener de cada

puesto. Las preguntas deben redactarse de tal forma que eviten inadecuadas interpretaciones por parte de quien tenga que contestarlas.

Deberá dirigirse a todo el personal de la empresa con el fin de obtener una información completa referente a cada uno de los puestos.

3-) Entrevista. Es un método auxiliar de los dos primeros; consiste en una confrontación cara a cara entre el entrevistado y el entrevistador. Es realizada por el analista directamente con el trabajador, el jefe inmediato o ambos con el propósito de complementar toda la información relativa al puesto. Es preciso auxiliarse de una guía para asegurar no pasar por alto información indispensable. Es muy importante que el analista sea muy hábil para orientar la entrevista y de esta forma garantizar la obtención de respuestas deseadas.

Por otra parte el analista deberá escuchar cuidadosamente al entrevistado, ganarse su simpatía, comprender sus puntos de vista, no prolongar mucho la entrevista para evitar el aburrimiento o lo contrario no realizarla con demasiada prisa, no influir en las respuestas, hacer anotaciones importantes, adaptarse a su vocabulario, establecer un clima de confianza y no tomar posición de experto .

Los métodos de recolección de información para el análisis de puestos pueden utilizarse por separado o bien en forma conjunta.

Una vez recopilada la información y realizado el análisis de puestos se procede a “ **La Descripción de Puestos**”, la cual es de vital importancia para organizar y mejorar el desempeño de los puestos, además es una herramienta valiosa a la hora de reclutar y seleccionar personal, ya que proporciona información referente a la calificación que debe poseer la persona para ocupar el puesto, así como el salario que se le asignará.

2.8 PROCESOS

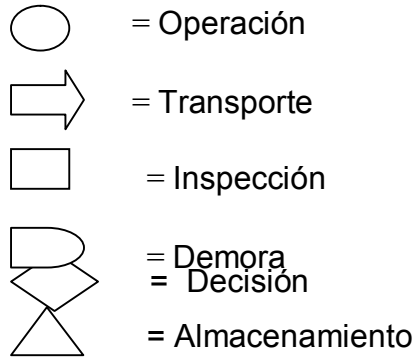
Un proceso²⁵ consiste en una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, donde incluye todas las funciones tanto de fabricación como administrativas; así como las fuerzas humanas e instalaciones físicas. Todos los procesos tienen una capacidad intrínseca de funcionamiento.

Diagrama de Procesos o Flujoograma.

Es un sistema de simplificación de trabajo, que tiene como objetivo representar, explicar y analizar los procedimientos (representación gráfica de un proceso).

²⁵ *Administración de Operaciones. Tercera Edición . Roger G.Schroeder. Curtis L. Carlsoln School of Management. Universidad de Minnesota. Impreso en México 1988.*

Para representar el diagrama se utiliza el siguiente código:



Para elaborar el Diagrama de Flujo²⁶, se prepara una hoja con su encabezado, detallando el proceso utilizado con su respectiva simbología. Se hace un análisis para determinar que se puede eliminar, combinar o redistribuir y basándose en éste se elabora el diagrama propuesto, denominándose diagrama de flujo actual.

Tal como se menciona en el apartado 2.8, las instalaciones físicas juegan un papel importante en el desarrollo de los procesos; por lo que es necesario efectuar un análisis sobre la Distribución en Planta de la empresa.

²⁶ *Introducción al Estudio del Trabajo. Tercera Edición , Revisado Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, OIT.*

2.9 DISTRIBUCION EN PLANTA

El término de fábrica o de una manera más general, planta fabril, significa un edificio o grupo de edificios provistos de equipo mecánico, herramientas y otros medios materiales necesarios para la producción de mercancías y servicios. El hablar de distribución en planta²⁷ se refiere en colocar de la mejor forma posible, las máquinas y demás equipo de tal manera que permita a los materiales avanzar con mayor facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados.

Entre los principales objetivos que persigue la distribución en planta se pueden mencionar los siguientes:

- Facilitar el proceso de manufactura.
- Facilitar y minimizar el movimiento así como el manejo de materiales entre operaciones.
- Asegurar una alta rotación de materiales en proceso.
- Optimizar la mano de obra
- Minimizar la inversión en equipos
- Optimizar el espacio disponible

²⁷ www.quantum.ucting.udg.mx/tutorial/planta/biblio.htm.

Introducción al Estudio del Trabajo. Tercera Edición, Revisado Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, OIT.

- Mantener la flexibilidad adecuada:
 - ✓ En la cantidad (por expansión ó aumentos de volumen).
 - ✓ En la calidad (por cambios de diseño ó productos fabricados).
- Lograr una supervisión más efectiva y eficiente

Muchas veces a medida que las empresas van creciendo o para superar situaciones de emergencia como el hecho de un aumento repentino en la demanda de un determinado producto; la distribución inicial en planta va sufriendo cambios; debido a que se añaden máquinas, equipo u oficinas en los espacios libres, los cuales van perdurando; dando como resultado que el material y los trabajadores siguen con frecuencia una larga y complicada trayectoria durante el proceso de elaboración, generándose pérdida de tiempo, energía; sin que se le agregue costo alguno al producto.