

---

*Hernán Rodrigo Alvarado*

**LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN  
Y MÉTODOS EN LA EMPRESA**

**Bilbao, Bizkaia  
Abril 2001**

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>DEFINICIÓN DEL ÁREA</b> .....	4
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS</b> .....	6
<b>RELACIONES</b> .....	7
<b>ESTRUCTURA INTERNA</b> .....	8
<b>FUNCIONES</b> .....	9
<b>ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA</b> .....	10
<b>ANÁLISIS DE FUNCIONES</b> .....	11
<b>ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS</b> .....	13
<b>DISEÑO DE FORMULARIOS</b> .....	14
<b>REDACCIÓN DE MANUALES</b> .....	15
<b>DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO</b> .....	16
<b>TAREAS PROPIAS DE LA UNIDAD</b> .....	17
<b>Planificación del Trabajo</b> .....	18
<b>Ejecución de Tareas</b> .....	19
<b>Organización Departamental</b> .....	19
<b>Información a la Dirección</b> .....	20
<b>CONCLUSIONES</b> .....	22

## **INTRODUCCIÓN**

El funcionamiento de las organizaciones supone la ejecución de sus procesos y actividades de una manera sistemática, es decir, siguiendo ciertos patrones que conlleven al logro de sus objetivos. No obstante, la preocupación de los directivos normalmente se orienta al cumplimiento de metas de producción y ventas que garanticen la rentabilidad y estabilidad de la empresa, o visto de otro modo, dirigen sus esfuerzos a la obtención de resultados tangibles.

En la práctica, esta forma de ver a la organización sin considerar el cómo se hacen las cosas, los roles del personal, las normas que se deben cumplir, origina muchas veces trastornos que pueden ir de una simple falla hasta un caos total en las operaciones, dependiendo de la magnitud de la organización.

El presente trabajo describe de una manera resumida una unidad de organización y métodos, desde el punto de vista exclusivamente formal, comenzando por una definición del área, para luego presentar algunas razones que justifiquen su incorporación dentro de la estructura de la organización.

Para ello, se ha considerado su ubicación dentro de la estructura organizacional, las relaciones que mantiene con otras áreas, su estructura interna y las funciones que le competen. También se han definido las actividades específicas a través de las cuales se ejercen dichas funciones.

La descripción que aquí se hace de la unidad de organización y métodos, se basa en un enfoque sistémico, en donde se puede apreciar la forma en que se relacionan sus componentes para la consecución del objetivo final.

En lo sucesivo se utilizará el término organización y métodos, aunque existen otros alternativos, tales como sistemas y procedimientos, análisis de sistemas, organización y sistemas o simplemente procedimientos.

## **DEFINICIÓN DEL ÁREA**

La unidad de organización y métodos, es la encargada de conocer los problemas organizativos, en sus aspectos estructurales y de procedimientos, que surjan por cambios o adaptación de los diversos sistemas formales a los objetivos determinados por el nivel superior, y proponer las soluciones que correspondan para mejorar el grado de eficiencia que aquellos posean, apoyándose en técnicas y herramientas específicas, por iniciativa propia, por solicitud de alguna unidad específica o dentro de un plan general de trabajo.

Los sistemas que están sujetos a la acción de esta unidad son los administrativos y la estructura y los procedimientos que considera son los formalmente establecidos. Las técnicas aplicables son las que aportan el análisis de sistemas y la simplificación del trabajo.

La labor de la unidad nace, fundamentalmente, de estas decisiones:

- por iniciativa del gerente de la unidad;
- por solicitud de alguna otra unidad;
- por la formulación de un plan de trabajo, elaborado generalmente por el gerente de la unidad y aprobado por el nivel superior.

Evidentemente, esta última forma es la más recomendable por cuanto implica considerar a la organización como un elemento de la gestión y, por lo tanto requiere su planificación.

Las funciones inherentes a organización y métodos son ejercidas en todas las empresas, en muchas de ellas de manera asistemática. Sólo las grandes empresas están en condiciones de generar la autonomía departamental. En las de menor tamaño, se presentan como labor complementaria asignada a determinados cargos directivos, o se resuelven

mediante asesoría externa. Este puede ser también un recurso extraordinario para las empresas de gran magnitud, cuando se encaran transformaciones profundas.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

En toda empresa, existen situaciones generadas por el desarrollo de las operaciones diarias, que conducen a pensar que existen anomalías o simplemente que “no funcionan las cosas”. Cuando se está en presencia de dichas situaciones, se habla de “inoperancia” y a simple vista pueden apreciarse:

- ✓ Excesiva tramitación de documentos
- ✓ roles no definidos o desconocidos
- ✓ insuficiente delegación de funciones
- ✓ deficiencias estructurales
- ✓ cargas desigualmente distribuidas
- ✓ muchas unidades o personas realizando actividades similares.

Con el objeto de identificar las falencias y debilidades de determinado sector, es útil distinguir los diferentes indicadores que ayuden a encontrar las causas de las anomalías.

Son innumerables los indicadores que se pueden observar en las empresas, como por ejemplo los que se mencionan a continuación:

- ✓ Pérdida de material, tiempo y energía
- ✓ daño frecuente de la maquinaria
- ✓ operaciones “cuello de botella”

- ✓ transportes largos y riesgosos
- ✓ condiciones de trabajo peligrosas
- ✓ altos costos de operación
- ✓ exceso de horas extras

En tales situaciones, es necesario que exista una unidad que se encargue de investigar, analizar y proponer planteamientos que conduzcan a solucionar las anomalías para el logro de la eficiencia en las operaciones. De ahí, la importancia de la existencia de la unidad de organización y métodos como parte de la estructura organizacional de toda empresa.

## **RELACIONES**

La unidad de organización y métodos depende directamente de la dirección superior de la empresa. En la práctica, esto se traduce por la subordinación a la Junta Directiva o a la dirección general.

En algunos casos es posible observar la ubicación de esta área dentro de otras, tales como Administración, Control y Finanzas, Auditoría Interna, etc. Sin embargo, de acuerdo al alcance de su gestión, no es recomendable la inserción de este departamento en otras áreas. Por otra parte, es necesario tener en cuenta que la intensidad de la acción de la unidad está relacionada, entre otras cosas, con el nivel jerárquico que ocupe. Por ello, es común observar que la unidad de organización y métodos mantiene relaciones de asesoramiento con los diferentes niveles directivos de la empresa.

Las relaciones de asesoramiento se definen por la producción de información referida a los estudios organizativos realizados, la que se entrega a la dirección superior o a un determinado sector directivo.

En el cumplimiento de sus actividades, los integrantes de la unidad de organización y métodos actúan en relación directa con el gerente del área en que se deban cumplir sus investigaciones e implantaciones. En este particular, su función está sujeta al conocimiento integral de las actividades que se desarrollan en esa área, con el objeto de obtener un criterio sólido y propio que permita la adecuada asesoría.

Es preciso que cuando se ponga en vigencia este tipo de relación, se tenga en cuenta la jerarquía formalmente estipulada y por lo tanto, evitar dictar pautas o directrices al personal dependiente del gerente del área analizada.

## **ESTRUCTURA INTERNA**

La unidad de organización y métodos tiene a su frente a un gerente, quien debe poseer una capacitación y experiencia profesional en el área que lo ubique en ese nivel.

Dicha experiencia y capacidad del gerente de la unidad son fundamentales para lograr los objetivos de la empresa, generar confianza y credibilidad en el personal, pues en el ámbito informal de la organización, con frecuencia existe la tendencia a pensar que las personas pertenecientes al área, no se encuentran en capacidad de resolver los problemas de los demás.

Del citado gerente, dependen los ayudantes (auxiliares, analistas) que la dirección superior considere necesario dotar a la unidad para el cumplimiento eficaz del plan de trabajo.



Estos integrantes pueden tener diferente grado de preparación y especialización, de acuerdo con el alcance y profundidad que sean propios del plan. El mercado laboral ha venido estableciendo una jerarquía entre los analistas, de acuerdo con sus antecedentes y capacitación (juniors, seniors, etc.), que a veces se traslada a la estructura interna de la unidad.

Las condiciones o las preferencias personales definen, en muchos casos, las especializaciones horizontales (sistemas, estructura, formularios, etc.), las que serán viables según el número de personas y las actividades a desarrollar.

La naturaleza del trabajo puede propiciar en diversas oportunidades, el crear equipos de trabajo, compuestos de auxiliares o analistas especializados. Uno de ellos debe asumir el rol de coordinador, con funciones de conducción, planificación, organización, relaciones con los gerentes de la unidad y del área en que se llevarán a cabo las actividades. Estos equipos de trabajo, generalmente tienen el carácter de temporales, es decir, se crean y disuelven a medida que se ejecuta el trabajo.

Tanto la calidad como la cantidad de los componentes de la unidad se deben fijar en función de las características de la organización y de los objetivos establecidos para el área. Esto implica abandonar criterios de economía en la constitución de la unidad, cosa que no siempre es posible lograr, aún en desmedro del producto final.

## **FUNCIONES**

Las funciones inherentes al área de organización y métodos son las que se detallan a continuación:

- estudio de la estructura
- análisis de funciones
- estudio de los procedimientos
- diseño de formularios
- redacción de manuales
- ordenamiento de oficinas

### ***ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA***

Consiste en el análisis de la estructura formal oficial de la empresa y la proposición de modificaciones dentro de la misma, teniendo en cuenta las particularidades que le han impreso su evolución histórica y el entorno en que se desenvuelve. Los ajustes que se proyecten deben conducir a hacer posible el cumplimiento de los objetivos que vaya estableciendo la dirección superior, tanto para la empresa en su totalidad como para las áreas que la componen.

El estudio al que se hace referencia puede darse en los siguientes aspectos:

- ✓ revisión de la estructura actual;
- ✓ reordenamiento de la estructura actual total o parcialmente;

- ✓ creación y supresión de unidades administrativas, definiéndolas internamente y definiendo su relación con otras unidades de la empresa y con el medio externo.

En el primer caso, se trata de verificar la estructura vigente de acuerdo con un patrón previo, comprobando su cumplimiento y el grado de eficiencia alcanzado. En el segundo, se actúa dentro del campo de lo que es común denominar reestructuración. El aspecto restante se refiere al análisis de determinadas unidades de la empresa.

Los estudios de estructura sólo pueden ser encargados por la alta gerencia o dirección superior; sin embargo, los gerentes de área deben tener facultades para solicitar la realización de reordenamientos estructurales internos en los sectores a su cargo. De cualquier manera, la aplicación de los cambios estructurales así determinados debe siempre contar con la anuencia de la dirección superior. En muchos casos, cuando se ejerce la función de organización y métodos externamente, las modificaciones a la estructura se originan de acuerdo a sugerencias del equipo consultor, quienes están en capacidad de evaluar los estudios realizados para proponer mejoras.

En el estudio de la estructura general es necesario mantener la compatibilidad de cargos, niveles y relaciones con el fin de formar una totalidad coherente. Si se trata de un análisis parcial, es preciso adaptar el sector rediseñado al resto de la estructura.

### ***ANÁLISIS DE FUNCIONES***

De acuerdo a los objetivos que se han planteado en las diferentes áreas de la empresa, es necesario describir el procedimiento adecuado para lograrlos y, por consiguiente, determinar cuáles son las funciones a cargo de cada área. Como las funciones se materializan a lo largo de la práctica de los procedimientos corrientes, la

asignación concreta de las labores que encadenadas forman esos procedimientos, permite la definición de los cargos que componen la estructura de la empresa, adicionalmente al perfil y requerimientos para cada uno de ellos.

Esta función de organización y métodos abarca comunmente estas facetas:

- a) análisis y determinación de las funciones de las unidades actuales y por crearse;
- b) establecimiento de las labores necesarias para cumplir con esas funciones, midiendo sus exigencias técnicas y el tiempo que demanda su realización;
- c) descripción de los cargos que deben desempeñarse para el cumplimiento de las labores;
- d) establecimiento de las relaciones que debe mantener cada cargo con los restantes, sean estos componentes de la misma unidad o bien pertenezcan a otras, y también con el medio externo.

El estudio de funciones y de cargos, tiene una relación directa con la parte de la estructura administrativa dedicada a analizar los problemas del trabajo (tiempos, ambiente, relaciones entre el personal) y con disposiciones legales (horarios, retribuciones, restricciones, protección social). Por tal motivo, es recomendable que organización y métodos participe en esta parte, en conjunto con el área de recursos humanos o relaciones industriales, de acuerdo al tipo de organización..

## **ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS**

La unidad de organización y métodos tiene en el análisis de los procedimientos una de las funciones más relevantes, puesto que en ellos debe buscar la máxima eficiencia, que se traduce en rapidez, economía y fácil control.

El estudio de los procedimientos se centra fundamentalmente en estos aspectos:

- a) revisión de procedimientos vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para incrementar la eficiencia;
- b) estudio de procedimientos nuevos para las unidades que se hayan creado o para cumplir nuevos objetivos y funciones;
- c) consideración de las relaciones entre diferentes procedimientos dentro de un sistema general operativo - informativo, señalando interrupciones y superposiciones, tomando en cuenta la secuencia que deben seguir.

Tanto el levantamiento de información como el análisis y la redacción de los procedimientos, requiere llevarse a cabo bajo la aplicación de técnicas que faciliten dicha actividad, pues éstas constituyen la base fundamental para la obtención de un buen producto final por parte de organización y métodos.

Las tres funciones tratadas hasta el momento, son el verdadero pilar de la gestión de organización y métodos. Desde un punto de vista teórico, la secuencia para estas funciones sería primero determinar los objetivos, luego se establecen las funciones que harán posible cumplir con dichos objetivos; posteriormente se consideran los procedimientos necesarios para realizar todas las funciones; se definen los cargos (puestos de trabajo) exigidos por el conjunto de labores descritas, y se construye la estructura

correspondiente, tomando en cuenta jerarquía, control, unidades subordinadas y unidades a las cuales se debe reportar.

En la práctica, tal secuencia no siempre puede aplicarse por motivos de muy diversa índole, entre los cuales se destacan las características de la misma organización sujeta a cambios. En la mayoría de las organizaciones, ya existe un modelo de estructura, el cual sirve de base para establecer las funciones y procedimientos operativos de la misma. De ahí que la labor de organización y métodos debe ser muy creativa y dinámica, pues en la práctica no siempre se puede atender a patrones teóricos.

### ***DISEÑO DE FORMULARIOS***

Debido a que toda empresa genera, a lo largo de los procedimientos que se desarrollan, un gran número de formularios de muy diferente naturaleza, la unidad de organización y métodos debe vigilar atentamente todo lo concerniente a los mismos: diseño, información transmitida, cantidad de ejemplares, tramitación, control, archivo, etc.

En la mayoría de los casos, este análisis deriva en la consideración de los procedimientos, lo que resulta lógico si se piensa que el formulario refleja la materia prima que se procesa administrativamente.

Esta función comprende los siguientes aspectos:

- a) establecimiento de reglas para el diseño de formularios: normalización, distribución de campos, tipos de papel, color, etc.);

- b) revisión de los formularios vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para su estandarización, dentro de las normas establecidas;
- c) diseño de nuevos formularios, requeridos por procedimientos nuevos o modificados;
- d) consideración de la dinámica de los formularios (flujo a través de la organización), dentro de los procedimientos que se cumplan en la empresa;
- e) determinación de los lugares y métodos de archivo de la documentación procesada.

### ***REDACCIÓN DE MANUALES***

Como la organización de una empresa de magnitud implica cierto grado de complejidad, todos los aspectos inherentes a ella deben reflejarse en un cuerpo de normas escritas, lo que por otra parte es una regla fundamental para la formalización organizativa. La elaboración de estos manuales está a cargo de la unidad de organización y métodos, y es la culminación del estudio total de un área determinada. Los procedimientos establecidos, deben obedecer a las normas que se establezcan, pues mientras uno representa el qué se debe hacer, el otro constituye el cómo debe implementarse.

La revisión de los manuales vigentes forma parte de las tareas derivadas del análisis de la estructura y de los procedimientos que realiza la unidad de organización y métodos, sirviéndole como antecedentes para el conocimiento de una situación dada.

Es preciso que el conjunto de manuales forme una totalidad homogénea y de fácil consulta. Antes de ser aplicados, los manuales deben ser discutidos con el gerente del área y aprobados por la dirección superior.

La función referida a los manuales se concreta principalmente en estos aspectos:

- a) preparación de manuales, conteniendo disposiciones sobre estructura, políticas, funciones, normas aplicables y procedimientos: los manuales pueden referirse a uno de estos tópicos o a varios de ellos, según se considere necesario para lograr mayor eficiencia en su aplicación; del mismo modo, pueden legislar sobre una determinada operación, procedimiento o unidad de la empresa;
- b) revisión de los manuales actualmente en vigor y análisis de las modificaciones que deban introducirse para adaptarlos a los cambios organizacionales que se propongan;
- c) análisis de la coherencia interna de los manuales y de éstos entre sí;
- d) compilación y divulgación de los manuales aprobados y en vigencia.

### ***DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO***

La unidad de organización y métodos está a cargo del estudio de la distribución del espacio que utiliza la empresa. El esquema general de la ubicación de las diversas oficinas debe ser trazado por esta unidad y aprobado por la dirección superior. La distribución interna de cada unidad debe ser considerada por el gerente respectivo.



En cada caso, hay que determinar la posición del mobiliario, equipos e instalaciones necesarias y establecer un plan de renovación y estandarización de las oficinas teniendo en cuenta las características básicas del inmueble que ocupe la empresa. Esta función, está ligada a funciones de otras unidades, mas en ningún caso puede interpretarse como una duplicidad o choque de roles, pues como se ha comentado, los objetivos de organización y métodos apuntan a la búsqueda de eficiencia en las operaciones de la empresa.

En definitiva, se pretende un mejor aprovechamiento del espacio, rapidez y facilidad de circulación tanto de personas como de documentos. En consecuencia, esta función se concreta en los aspectos que se enumeran a continuación:

- a) distribución de las actuales oficinas, estipulando un plan general;
- b) determinación de las necesidades de cada oficina en lo relativo a los equipos, muebles y útiles que exija el buen desempeño de las actividades bajo su responsabilidad;
- c) modificaciones que pueden introducirse a futuro en la distribución propuesta, por reestructuraciones, nuevos procedimientos, nuevos cargos y estandarización.

### **TAREAS PROPIAS DE LA UNIDAD**

La unidad de organización y métodos tiene a su cargo las siguientes tareas que le son propias:

- a) planificación del trabajo;

- b) ejecución de tareas;
- c) organización departamental;
- d) información a la dirección.

### ***Planificación del Trabajo***

Como se ha mencionado, las tareas propias del área pueden generarse por decisión del gerente de la unidad, por solicitud de otra unidad o por el cumplimiento de un plan de trabajo.

Cuando el gerente es quien determina los estudios a realizar, es necesario contar con la aprobación de la dirección superior antes de su iniciación. Si la idea nace de otra unidad por alguna necesidad particular, luego de ser analizada la factibilidad de su ejecución por parte de organización y métodos, debe requerirse la aprobación de la dirección superior.

Lo ideal, dentro de la amplia cobertura de sus funciones, es la elaboración de un plan de trabajo que obedezca a un plan estratégico trazado por la dirección superior. Para estructurarlo, la consulta con los gerentes de área es sumamente provechosa, por cuanto permite recabar de ellos datos sobre necesidades de reorganización. Esto debe completarse con los criterios que tenga el mismo gerente de la unidad sobre los problemas que afecten a la organización, estableciendo un orden de prioridades.

El plan debe ser sometido a la consideración de la dirección superior y discutido con ella, a fin de adecuarlo a sus puntos de vista. El plan una vez aprobado, es el que regirá las actividades de la unidad durante el lapso en que tenga vigencia. Toda solicitud de estudios específicos debería ser satisfecha en consonancia o en el marco del mismo.

El planeamiento de las tareas puede ser analítico, contándose para esto con herramientas de variado potencial y complejidad, tales como cartas de Gantt o cualquier otra herramienta de control de proyectos.

### ***Ejecución de Tareas***

Para llevar a cabo los estudios que se establezcan de acuerdo con lo indicado en el párrafo anterior, se procede a la aplicación de un método de trabajo más o menos complejo, según el alcance que hayan de revestir aquellos.

Las labores más corrientes que se ejercitan con tal fin, son las que ahora se enumeran:

- a) levantamiento de información de estructuras y procedimientos;
- b) análisis de los datos obtenidos;
- c) propuestas de modificaciones e innovaciones;
- d) consultas a los jefes y gerentes sobre las propuestas;
- e) informes a la dirección superior y a los gerentes de área sobre dichas proposiciones;
- f) discusión de las propuestas realizadas;
- g) implantación de las reformas aceptadas;
- h) comunicación de los cambios que se introduzcan;
- i) revisiones periódicas de las implantaciones efectuadas.

### ***Organización Departamental***

El gerente de la unidad tiene a su cargo la organización de su unidad. Ello implica lo siguiente:

- a) asignación de tareas entre los auxiliares o analistas, de acuerdo con las necesidades emergentes del cumplimiento de los estudios encargados o del plan aprobado oportunamente;
- b) creación y mantenimiento de los archivos de papeles de trabajo y documentación generada en la realización de los estudios a cargo de la unidad;
- c) obtención y mantenimiento de los elementos de trabajo (mobiliario, equipos, libros, útiles, etc.);
- d) remuneración, compensación, promoción y entrenamiento del personal;
- e) seguimiento y control de los costos de operación de la unidad.

Es común distribuir algunas de estas tareas entre el personal, responsabilizándolos, por ejemplo, de algunos archivos, de los útiles de escritorio, de la biblioteca, etc. Algunas funciones, como las citadas en d), son indelegables.

### ***Información a la Dirección***

La unidad de organización y métodos, elabora distintos tipos de información, que gira a los diferentes sectores constitutivos de la empresa. Comúnmente, se tienen los siguientes:

- a) a la dirección superior, sobre el desarrollo del trabajo;
- b) a la dirección superior, los estudios realizados para su análisis y aprobación;

- c) a las gerencias de área, sobre el desarrollo del trabajo, en lo que a ellas concierne;
- d) a las gerencias de área, los estudios realizados dentro de cada una de ellas, para su análisis y aprobación;
- e) en general, a las diversas unidades de la empresa, sobre las tareas a cargo de la oficina, como síntesis de divulgación y conocimiento de la labor desarrollada.

Esta información se formaliza mediante la elaboración de informes, memos, comunicados, notas, etc., de acuerdo con el contenido de la misma y su destinatario.

En ciertos casos, la dirección superior puede decidir que las tareas a cargo de la unidad de organización y métodos sean sustituidas total o parcialmente mediante la contratación de asesores externos. Ello obedece, por lo común, al tipo de estudio que desea emprenderse o a la agilización del proceso de racionalización. En todo caso, las funciones anteriormente descritas aplican de igual forma para una unidad asesora externa.

Bajo estas circunstancias, es adecuado determinar el grado de colaboración que el personal de la oficina debe prestar a los equipos consultores y la forma de control que el gerente de la unidad debe ejercer sobre la labor desempeñada por los analistas externos. Generalmente, es la unidad de organización y métodos la que asesora con respecto a condiciones y especificaciones de contratación, costo de los servicios y alternativas de prestación. También debe aprobarse un mecanismo de información referido al trabajo realizado y a las sugerencias emitidas por el equipo consultor, así como la que el gerente de la unidad debe producir sobre la participación de su personal y el desarrollo general del proyecto.

## **CONCLUSIONES**

La supervivencia de una organización en un entorno competitivo y globalizado, depende de muchas variables que intervienen para garantizarla. Generalmente, se buscan métodos que conduzcan a elevar los niveles de producción, reduciendo o manteniendo bajos los costos operacionales, lo cual muchas veces se traduce en aumento de trabajo con economía de recursos. Esta opción, tal vez constituye alguna de dichas variables, sin embargo no es precisamente lo que se requiere al momento de buscar eficiencia de operaciones, la decisión correcta debe estar orientada a la racionalización en el funcionamiento general de la organización. Para ello es preciso realizar estudios que van desde la estructura general de la empresa a la revisión y análisis de las tareas específicas de cada sector, considerando los recursos utilizados, el tiempo requerido y empleado en cada operación, el adecuado manejo de documentos y los mecanismos de archivo de la información.

Se puede observar que para acometer esta actividad, es preciso contar con un órgano bien sea interno o externo que se aboque por completo a tal función, pues se requiere tiempo, conocimiento integral de la organización y sobretodo una visión clara del concepto de eficiencia y calidad.

A través de este trabajo, se ha presentado de una manera resumida la necesidad de una unidad de organización y métodos en una empresa, definiendo su alcance y describiendo sus funciones, haciendo hincapié en la importancia de su presencia, bien sea

interna o externa, pues muchas veces esta función es relegada a otras áreas con el consiguiente problema de la no total dedicación y el análisis superficial de la problemática existente dentro de un área determinada.

La decisión de implantar esta unidad, recae en la alta gerencia de las empresas quienes deben evaluar los costos asociados por tal incorporación frente a los beneficios generados y que redundarán a largo plazo en operaciones realizadas en forma eficiente, mayor rendimiento, incremento de la imagen corporativa, y en definitiva, garantía de una supervivencia en un entorno altamente competitivo.