







Manual administrativo como dispositivo para la sistematización del comportamiento organizacional y el fortalecimiento del desempeño institucional

The administrative manual as a device for systematizing organizational behavior and strengthening institutional performance

- ✉ * Nilda Isabel Chirinos de Sánchez 
- ✉ Magda Francisca Cejas Martinez 
- ✉ Ana Jacinta Anzola Bonalde 
- ✉ Juan Pablo Morales Corozo 

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Carabobo, Venezuela. , nchirinos@uc.edu.ve y anaanzola@uc.edu.ve.

*Autor de correspondencia.

Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Dirección de Investigación, Chimborazo, Ecuador, magda.cejas@unach.edu.ec.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador, jpmorales@pucem.edu.com.

Recepción: 9 de abril de 2025 / Aceptación: 12 de mayo de 2025 / Publicación: 13 de junio de 2025.

Citación/cómo citar este artículo: Chirinos de Sánchez, N. I., Cejas Martinez, M. F., Anzola Bonalde, A. J. y Morales Corozo, J. P. (2025). Manual administrativo como dispositivo para la sistematización del comportamiento organizacional y el fortalecimiento del desempeño institucional . *Revista PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes*, 4(1) 96-112. <https://doi.org/10.33936/psidial.v4i1.7694>

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general establecer los componentes que identifican un manual de políticas, normas y procedimientos administrativos para la Sociedad Venezolana de la Cruz Roja, Filial Valencia, que contribuya a la estandarización de procesos y al fortalecimiento del desempeño institucional desde una perspectiva de eficiencia gerencial. La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo documental, apoyado en el análisis de contenido de fuentes secundarias libros, artículos científicos, documentos normativos y tesis, lo cual permitió comprender de manera integral las implicaciones de la gerencia hospitalaria en la estructuración de manuales administrativos bajo un enfoque de ecología de saberes. La metodología empleada, sustentada en autores como Hurtado de Barrera (2010), Krippendorff (2018) y Gadamer (2004), facilitó una lectura crítica y una interpretación hermenéutica de los textos analizados, permitiendo identificar patrones, categorías y aportes teóricos clave. El estudio reveló que los manuales administrativos constituyen una herramienta estratégica para la gestión organizacional moderna, al favorecer la coordinación operativa, la formación de personal, la toma de decisiones y la consolidación de una cultura institucional coherente. Asimismo, se destaca la incorporación de tecnologías digitales, como los códigos QR, como medio innovador para facilitar el acceso y actualización de dichos documentos. Entre las conclusiones más relevantes se señala que la sistematización del conocimiento organizacional a través de manuales administrativos fortalece la capacidad de respuesta institucional, promueve la transparencia y mejora la eficiencia operativa. Su diseño e implementación deben ser asumidos como una inversión estratégica que articula conocimiento, tecnología y cultura organizacional.

Palabras clave: Gerencia Hospitalaria, Manuales , Ecología de Saberes

Abstract

The present study has the general objective of establishing the components that define a manual of policies, rules, and administrative procedures for the Venezuelan Red Cross, Valencia Branch, aimed at contributing to the standardisation of processes and strengthening institutional performance from a managerial efficiency perspective. The research follows a qualitative, documentary-based approach, supported by content analysis of secondary sources—books, scientific articles, regulatory documents, and theses—which enabled a comprehensive understanding of the implications of hospital management in the structuring of administrative manuals, within a framework of the ecology of knowledge. The methodology, grounded in the works of Hurtado de Barrera (2010), Krippendorff (2018), and Gadamer (2004), facilitated a critical reading and hermeneutic interpretation of the analysed texts, allowing for the identification of patterns, categories, and key theoretical contributions. The study revealed that administrative manuals are strategic tools for modern organisational management, as they enhance operational coordination, staff training, decision-making, and the consolidation of a coherent institutional culture. Additionally, the incorporation of digital technologies—such as QR codes—is highlighted as an innovative means to facilitate access to and updates of these documents. Among the most relevant conclusions, it is emphasised that the systematisation of organisational knowledge through administrative manuals strengthens institutional responsiveness, promotes transparency, and improves operational efficiency. Their design and implementation should be regarded as a strategic investment that integrates knowledge, technology, and organisational culture.

Keywords: Hospital Management, Administrative Manuals, Ecology of Knowledge

Introducción

Reflexionar sobre los manuales administrativos implica reconocerlos como herramientas fundamentales que orientan el accionar cotidiano de toda institución, ya sea pública o privada. Estos documentos constituyen una guía detallada de los procesos, procedimientos, normas y políticas que deben seguirse para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Además, representan un referente indispensable para los trabajadores y colaboradores, al facilitar un desempeño más eficiente y eficaz de sus funciones, contribuyendo así al funcionamiento integral de la institución. Administrar y organizar son funciones esenciales de la actividad humana, orientadas a crear y mantener entornos adecuados de trabajo o convivencia, donde las personas, actuando individualmente o en equipo, puedan cumplir con las tareas necesarias para lograr fines previamente establecidos. En este sentido, la gerencia hospitalaria busca no solo la eficiencia operativa, sino también la integración de las personas en equipos de trabajo, así como la transformación de la cultura organizacional. Esto permite elevar los estándares de calidad, productividad y bienestar de quienes forman parte de la institución. Así, puede afirmarse con certeza que la administración resulta indispensable y aplicable en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o sector de actividad.

Teniendo como fundamento lo anteriormente expuesto y habiendo recibido la aprobación para el diseño de un manual administrativo de políticas, normas y procedimientos en una institución hospitalaria, se presenta en este artículo una experiencia metodológica aplicada, orientada a fortalecer la gestión organizacional en entornos de salud. El presente estudio tiene como objetivo general: establecer los componentes que identifican un manual de políticas, normas y procedimientos administrativos para la Sociedad Venezolana de la Cruz Roja, Filial Valencia, que contribuya a la estandarización de procesos y al fortalecimiento del desempeño institucional desde una perspectiva de eficiencia gerencial.

La estructura del artículo se organiza en tres momentos. En primer lugar, se aborda una revisión conceptual sobre los manuales administrativos, destacando su importancia como instrumentos esenciales para el funcionamiento ordenado y estratégico de las organizaciones. En segundo lugar, se describe la experiencia vivida durante el desarrollo del proyecto, la cual incluye aspectos metodológicos, técnicos y organizativos del proceso de diseño del manual. Finalmente, se presentan conclusiones derivadas del análisis práctico, enfocadas en los aportes de este instrumento a la gestión institucional. Cabe señalar que la elaboración de un manual administrativo efectivo constituye una tarea compleja, que exige claridad, coherencia y pertinencia, con el fin de garantizar su comprensión y aplicación por parte de todos los actores organizacionales.

En este sentido, el texto ofrece recomendaciones útiles para su formulación, así como una narración detallada del proceso metodológico seguido en el diseño del manual aplicado a una institución de salud. Desde la perspectiva de la gestión moderna, los manuales administrativos son herramientas estratégicas que permiten coordinar funciones entre departamentos, minimizar errores operativos, agilizar la toma de decisiones y fomentar una cultura organizacional estructurada y eficiente. En consecuencia, el estudio analiza la relevancia de estos documentos en el contexto contemporáneo, sus principales beneficios, tipologías, características y su papel como guía fundamental para optimizar la gestión institucional.

Se espera que esta experiencia práctica permita a los lectores reconocer la trascendencia de disponer de manuales administrativos bien diseñados y estructurados, así como comprender cómo su implementación puede contribuir significativamente al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la cultura de calidad en el sector salud.

Marco referencial

Los manuales administrativos constituyen instrumentos esenciales dentro de la estructura organizativa de toda institución, ya que contienen de forma sistemática, clara y ordenada la descripción de políticas, normas, funciones y procedimientos que regulan el quehacer institucional. Como afirman Rodríguez y Hernández (2022), estos documentos operan como pilares de la gestión organizacional moderna, al proporcionar directrices normativas y operativas que garantizan coherencia y estandarización en la ejecución de procesos.

Su principal utilidad radica en la capacidad de estandarizar prácticas institucionales, lo cual favorece la eficiencia operativa, la toma de decisiones informadas y la minimización de errores operacionales. Además, son herramientas estratégicas para la inducción y formación del personal de nuevo ingreso, ya que ofrecen un compendio normativo y procedimental que permite comprender con claridad las funciones asignadas, como lo evidencian los hallazgos de López-Cabarcos et al. (2021), quienes destacan el valor de los manuales en la transmisión de conocimiento tácito y formal dentro de las organizaciones.

Otro aspecto relevante es que los manuales administrativos permiten establecer un marco de referencia objetivo para la evaluación del desempeño laboral, al definir estándares precisos que facilitan la medición del rendimiento. En este sentido, su existencia propicia una gestión basada en resultados y en la equidad organizacional, ya que cada colaborador conoce con antelación las expectativas y responsabilidades de su cargo.

Asimismo, estos documentos funcionan como fuente de consulta permanente para los equipos directivos, al contener los lineamientos necesarios para tomar decisiones coherentes con la misión institucional. Por su naturaleza normativa, fortalecen la comunicación indirecta entre los niveles jerárquicos y contribuyen a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. (Dávalos García et al., 2023)

En consecuencia, los manuales administrativos deben diseñarse con base en un análisis riguroso de los procesos institucionales, y presentarse en un formato accesible y comprensible para los usuarios. De este modo, se transforman en herramientas eficaces para resolver dudas operativas, promover el cumplimiento de políticas internas, facilitar la capacitación del personal y asegurar la uniformidad en la gestión administrativa. De esta manera los manuales administrativos no solo permiten estandarizar procesos y procedimientos, sino que también fortalecen la toma de decisiones, agilizan la inducción de nuevos trabajadores, establecen criterios objetivos para evaluar el desempeño y sirven como instrumentos de consulta estratégica para la alta dirección institucional.

Los manuales administrativos constituyen instrumentos fundamentales en toda organización que aspire a optimizar su gestión, garantizar coherencia operativa y sostener el crecimiento institucional de manera ordenada y eficiente. Su valor radica en la capacidad de estandarizar procesos, mejorar la comunicación interna, facilitar la supervisión, respaldar legalmente las prácticas organizacionales y reducir la incidencia de errores o desviaciones procedimentales, al ofrecer lineamientos claros y accesibles sobre cómo ejecutar cada función. Desde los enfoques clásicos de la administración propuestos por Fayol, Taylor y Drucker —quienes sentaron las bases para entender la racionalización del trabajo y la necesidad de normar la práctica organizacional— hasta los desarrollos contemporáneos en gestión estratégica y cultura organizacional, se ha reconocido la función estructurante de estos documentos. Autores como Kianto et al. (2017) y Van der Voet et al. (2021) han destacado, desde investigaciones recientes, que la claridad documental y la sistematización de procesos permiten fortalecer la cultura institucional, alineando el comportamiento de los colaboradores con los objetivos organizacionales y favoreciendo la adaptación a entornos dinámicos. La elaboración adecuada de manuales administrativos requiere una inversión planificada en tiempo y recursos, pues su impacto se traduce en beneficios sostenibles para la productividad, la calidad del servicio y la consolidación de una cultura organizacional coherente, donde los procesos son conocidos, comprendidos y cumplidos por todos los miembros de la institución.

Los manuales administrativos constituyen documentos fundamentales en la gestión organizacional moderna, al describir de manera ordenada los procedimientos, políticas y responsabilidades asignadas a los distintos actores dentro de una institución. Estos instrumentos normativos no solo orientan el actuar cotidiano de los trabajadores, sino que también garantizan la estandarización de procesos y el cumplimiento de las normativas internas, facilitando así la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión. Como lo destacan Cejas, Vásquez y Chirinos (2017), los manuales administrativos se convierten en herramientas indispensables para promover la organización funcional de las instituciones, facilitar la toma de decisiones y establecer un marco de referencia para el desempeño de las actividades organizacionales.

Desde esta perspectiva, el objetivo esencial de los manuales administrativos es optimizar la gestión empresarial, elevando sus niveles de eficacia y productividad. Para cumplir con este propósito, su diseño requiere de un enfoque metódico, preciso y adaptable, capaz de reflejar de forma clara la estructura organizacional, los procesos operativos y las políticas institucionales, garantizando su aplicabilidad en contextos dinámicos. Tal como señalan González-Santana et al. (2020), un manual bien estructurado permite mejorar la coordinación interdepartamental, reducir errores, fomentar la transparencia y promover una cultura organizacional basada en buenas prácticas.

Además de su función normativa, los manuales administrativos cumplen un rol clave en la inducción y formación de nuevos colaboradores, al ofrecer instrucciones claras, secuenciales y actualizadas sobre las tareas a realizar. De esta manera, los trabajadores recién incorporados pueden integrarse rápidamente al ritmo organizacional, comprendiendo con precisión las expectativas de desempeño. En este sentido (Dávalos et al., 2023), subrayan que estos documentos representan una herramienta pedagógica eficaz, que consolida procesos de aprendizaje organizacional y facilita la socialización institucional en el marco de la gestión de personas. En términos estratégicos, los manuales administrativos operan como mecanismos de comunicación entre los niveles directivos y operativos, permitiendo traducir decisiones, estrategias y políticas en acciones concretas. Sus contenidos suelen cumplir múltiples propósitos: brindar una visión integral de la organización, definir funciones y responsabilidades de las unidades administrativas, facilitar procesos de reclutamiento, establecer la secuencia lógica de actividades, delimitar responsabilidades operativas, y proporcionar criterios generales que agilicen la toma de decisiones. Asimismo, permiten descentralizar funciones mediante lineamientos claros para los mandos medios, orientar e integrar al personal nuevo, optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, y consolidar una cultura institucional orientada a la calidad y al cumplimiento de estándares.

Estudios recientes, como el de Rena & Yamsul (2023), corroboran que la existencia de manuales bien diseñados favorece entornos organizacionales más eficientes, coherentes y sostenibles.

Por ello los manuales administrativos no solo constituyen un soporte documental esencial para el orden institucional, sino también una herramienta estratégica para la consolidación de modelos de gestión basados en la mejora continua, la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se establecen tres (3) tipos principales de manuales administrativos:

Tabla n.º 1. Manuales administrativos

Tipos de manuales	Significado	Alcance
Organización	Es un instrumento técnico-normativo que describe de manera sistemática la estructura organizacional, estableciendo las relaciones jerárquicas, los niveles de autoridad y responsabilidad. Su propósito central es proporcionar una guía funcional que oriente el accionar de los diferentes actores organizacionales, garantizando coherencia en la interpretación y aplicación de las políticas institucionales.	Desde una perspectiva estratégica, el manual de organización opera como medio de comunicación interna que consolida los planes institucionales. Asimismo, su implementación promueve la unificación de criterios y esfuerzos, optimizando el uso de los recursos humanos y materiales en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Procedimientos	Es un documento técnico-operativo que garantiza la funcionalidad institucional mediante la estandarización y formalización de las actividades recurrentes dentro de una organización. Su propósito fundamental es optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles, mediante la descripción clara, secuencial y lógica de las operaciones que deben ejecutarse para el cumplimiento de los procesos organizacionales.	En su contenido, el manual de procedimientos detalla paso a paso las actividades que deben realizar los distintos actores institucionales, de acuerdo con las funciones asignadas a sus respectivos cargos dentro de la estructura organizativa. De esta manera, el manual no solo actúa como una guía práctica para los trabajadores, sino que también se convierte en un mecanismo para evaluar, auditar y mejorar.

Continuación de la tabla n.º 1. Manuales administrativos

Políticas	El manual de políticas es un documento normativo que establece las directrices generales de acción que orientan la toma de decisiones en las actividades administrativas de una organización. Su función esencial es unificar los criterios de actuación institucional, proporcionando un marco coherente que permita a los miembros de la organización responder de manera consistente ante situaciones similares.	Este tipo de manual cumple un papel integrador al promover la cohesión del personal, alinear comportamientos con la misión institucional y fomentar una actitud positiva hacia el cumplimiento de las normas y metas organizacionales.
------------------	--	--

Desde la perspectiva de la ecología de saberes, se reconoce que en los entornos organizacionales, particularmente en instituciones públicas o de carácter social, los colaboradores tienden a estar abiertos tanto a compartir como a recibir conocimientos y experiencias. Esta dinámica de intercambio se potencia cuando dichos saberes se documentan a través de manuales de políticas, normas y procedimientos, los cuales se constituyen en repositorios vivos del conocimiento organizacional. Según Nonaka et al. (2001), documentar el conocimiento tácito y convertirlo en explícito a través de procesos sistematizados permite preservar habilidades, destrezas y experiencias que, de otro modo, podrían perderse con la rotación de personal. Esta documentación no solo asegura la continuidad operativa, sino que también crea una base tecnológica organizacional valiosa que puede traducirse en ventaja competitiva en su sector.

A través de este proceso, la organización no solo resguarda conocimiento estratégico, sino que facilita la identificación de competencias técnicas clave entre sus colaboradores, promoviendo así una gestión más efectiva del talento. En consonancia con estándares internacionales recogidos en modelos de competitividad organizacional, se estima que un trabajador requiere aproximadamente tres años y medio para dominar completamente la tecnología asociada a su puesto; una vez alcanzado ese dominio, está en capacidad de generar nuevas soluciones, innovaciones y mejoras. No sistematizar ni documentar estos conocimientos implica, metafóricamente, reiniciar continuamente el ciclo de aprendizaje institucional, con el consecuente retraso en la innovación, la eficiencia y la consolidación del saber colectivo. Si se valora la experiencia de las personas, la tecnología que la organización está generando diariamente y se elaboran, actualizan y enriquecen continuamente los manuales, ello daría como resultado el máximo aprovechamiento de la riqueza tecnológica que poseen las instituciones.

Metodología (Materiales y Métodos)

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo documental, caracterizada por el análisis riguroso y sistemático de fuentes secundarias tales como libros, artículos científicos, tesis, manuales administrativos institucionales y documentos técnicos normativos vinculados a la gestión hospitalaria, el diseño de manuales administrativos y la ecología de saberes en contextos organizacionales públicos. Según Hurtado de Barrera (2010), la investigación documental se fundamenta en la revisión crítica y el examen interpretativo de registros escritos u orales ya existentes, con el fin de generar nuevas comprensiones, sistematizar saberes y sustentar propuestas teóricas o prácticas.

Este enfoque metodológico resulta pertinente para abordar el fenómeno estudiado, en tanto que permite explorar, desde un marco teórico robusto, las experiencias institucionales relacionadas con el diseño de manuales de política, normas y procedimientos, particularmente en instituciones hospitalarias como la Cruz Roja Filial Valencia. La recolección de información se realizó mediante la identificación y selección de materiales relevantes, considerando criterios de actualidad, pertinencia temática y rigor académico. El análisis de la información se llevó a cabo a través de la técnica de análisis de contenido, concebida como un proceso sistemático, replicable y objetivo para inferir significados a partir de un conjunto de textos (Krippendorff, 2018). Esta técnica permitió identificar categorías emergentes, establecer patrones de sentido, y construir una interpretación integrada sobre la influencia de la gerencia hospitalaria en el diseño de manuales administrativos y su articulación con la ecología de saberes.

Asimismo, se asumió una perspectiva hermenéutica en la interpretación del contenido, entendiendo que el conocimiento se construye a través del diálogo entre el texto, el contexto y el investigador (Gadamer, 2004). En este sentido, la labor investigativa no se limitó a la recopilación de datos, sino que implicó un proceso reflexivo de lectura crítica, comparación conceptual y síntesis argumentativa. Este estudio se sustenta en un enfoque cualitativo de tipo documental, guiado por el análisis de contenido y orientado a construir un marco comprensivo y propositivo sobre el tema investigado, respaldado por la revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas y científicas especializadas.

El estudio surge como respuesta a algunas situaciones administrativas identificadas por la dirección de voluntariado y la gerencia hospitalaria de la Institución. La idea de elaborar el manual administrativo de políticas, normas y procedimientos prospera debido al hecho de abordar a la brevedad las situaciones presentes en la institución. Situaciones estas generadas como producto de una auditoría administrativa, como instrumento de diagnóstico que permite identificar problemas en las organizaciones y proponer acciones para su corrección, mantenimiento y mejora.

La institución objeto de estudio es la Sociedad Venezolana de la Cruz Roja, Filial Valencia, específicamente el Hospital ‘Luis Blanco Gásperi’, una entidad humanitaria cuya misión se centra en prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas sus manifestaciones. En consonancia con su compromiso ético y organizacional, y con el propósito de consolidar una gestión administrativa eficiente, transparente y alineada con los principios fundamentales de la Cruz Roja Internacional — humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad—, la institución asumió el desafío de diseñar su Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativos. Esta iniciativa fue liderada por la Gerente General, en articulación con las distintas unidades que componen la estructura administrativa, y estuvo guiada por un estilo de gestión de “puertas abiertas”, caracterizado por la accesibilidad, el liderazgo participativo y el fortalecimiento de la comunicación horizontal entre los miembros del equipo. Este enfoque facilitó una amplia participación del personal y promovió un entorno colaborativo, basado en la confianza, el compromiso institucional y la mejora continua.

La elaboración del manual se estructuró sobre procesos administrativos clave: Gerencia General, Atención al Paciente, Contabilidad y Finanzas. La información fue recolectada, organizada y validada mediante técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y observación directa, aplicadas a informantes clave. Este abordaje metodológico permitió desarrollar un documento normativo coherente, contextualizado y adaptado a las dinámicas reales de la institución. Cada sección del manual fue diseñada para orientar al personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, garantizando coherencia operativa, fortaleciendo la cultura organizacional y facilitando la toma de decisiones. Como resultado del proceso, el manual quedó estructurado en función de criterios técnicos, normativos y funcionales que sustentan su aplicabilidad práctica y su valor estratégico como herramienta de gestión institucional.

Figura nº 1. Componentes-Estructura Clave del Manual de Políticas, Normas y Procedimiento de la Cruz Roja Venezuela.



•Índice que organiza el contenido del manual, comprendido por: introducción, base legal, marco filosófico, política administrativa, organigramas, normas generales y específicas, procedimientos, flujogramas, formatos y definición de términos. En total se construyen XII *Capítulos*.



•Procesos Administrativos: Gerencia General, Atención al Paciente – Contabilidad y Finanzas. Cada proceso administrativo queda estructurado con: objetivo, alcance, organigrama funcional, normas específicas, procedimientos y flujogramas.



• Productos entregables se elaboran cincuenta y ocho (58) procedimientos y cincuenta y ocho (58) flujogramas distribuidos: dos (2) Gerencia General, once (11) Atención al Paciente, veintisiete (27) Contabilidad y dieciocho (18) Finanzas. Conforman los últimos capítulos del manual veintiún (21) Formatos codificados y Definición de Términos. En total el manual consta de 259 páginas



•Conforma Conforman los últimos capítulos del manual veintiún (21) Formatos codificados y Definición de Términos. En total el manual consta de 259 páginas.



•El plan de trabajo establecido para la elaboración del manual de política, normas y procedimientos se cumple de manera positiva, coordinándose 25 entrevistas con trabajadores de la institución

El plan de trabajo establecido para la elaboración del Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativos de la Sociedad Venezolana de la Cruz Roja, Filial Valencia, se cumplió de manera satisfactoria, destacándose la coordinación de veinticinco entrevistas con trabajadores de distintas áreas de la institución, acompañadas de actividades de validación de contenidos. Entre los productos derivados del proyecto se encuentran: un (1) instrumento de recolección de datos, veintiún (21) formatos, un (1) inventario de cargos que sirvió de base para las entrevistas, veinticinco (25) entrevistas realizadas, seis (6) organigramas correspondientes a las estructuras organizacionales, un (1) manual impreso y digital entregado formalmente, y un (1) informe final de resultados. Este logro fue posible gracias al compromiso y liderazgo de la Gerente General, así como al respaldo constante del personal institucional, quienes demostraron una actitud colaborativa durante todas las etapas del proceso. La ejecución del proyecto se estructuró en tres fases: una fase de planificación, donde se definió el cronograma de actividades y los instrumentos metodológicos; una fase de desarrollo, que incluyó la realización de entrevistas, observación directa, recolección y depuración de información; y una fase de evaluación, en la cual se sistematizó y

analizó la información obtenida, culminando en la entrega formal del manual en sus versiones física y digital. Cabe destacar que la edición, revisión y actualización del manual es responsabilidad de los directores o gerentes de cada unidad operativa, aunque en la práctica esta tarea no siempre es asumida. Por ello, se recomienda capacitar a empresarios, directivos y colaboradores en metodologías para la elaboración de manuales, fomentar su valoración como herramienta estratégica de gestión y brindar acompañamiento técnico que permita articular estos instrumentos con los resultados organizacionales.

Desde la perspectiva de la ecología de saberes, centrada en la articulación entre conocimiento organizacional y tecnologías digitales, los resultados del estudio documental destacan una serie de herramientas que actualmente facilitan la creación, gestión y actualización de los manuales administrativos, convirtiéndolos en instrumentos estratégicos para la eficiencia institucional. Entre las más utilizadas se encuentran los software especializados para la elaboración de manuales, que permiten diseñar documentos con formato profesional, integrando imágenes, diagramas y elementos multimedia interactivos. Asimismo, las plataformas de gestión documental se han convertido en aliadas fundamentales al permitir el almacenamiento, organización y acceso seguro a los manuales por parte de todos los colaboradores. A esto se suma el uso creciente de plataformas de aprendizaje en línea, que viabilizan la formación continua del personal sobre los contenidos de dichos manuales mediante recursos didácticos, interactivos y evaluativos. Un aspecto innovador identificado es la incorporación de códigos QR, los cuales permiten conectar rápidamente a los trabajadores con los procedimientos establecidos, facilitando una gestión más ágil, segura y contextualizada. Estas herramientas no solo transforman la manera en que se accede a la información institucional, sino que también garantizan la sistematización del conocimiento tácito, preservando el capital intelectual y promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua. En este marco, como plantean Cejas, Vásquez y Chirinos (2017), los manuales administrativos, apoyados por tecnologías digitales, se consolidan como dispositivos clave para una gestión pública transparente, participativa y adaptada a las exigencias de entornos complejos como el hospitalario.

Discusión

En el contexto actual, marcado por la transformación digital y la creciente necesidad de eficiencia en la gestión organizacional, los resultados del presente estudio documental permiten reafirmar la importancia de los manuales administrativos de políticas, normas y procedimientos como instrumentos clave para la optimización de procesos, la transmisión del conocimiento organizacional y la consolidación de una cultura de mejora continua. Desde un enfoque basado en la ecología de saberes, tal como lo han propuesto autores como Cejas, Vásquez y Chirinos (2017), la sistematización del

conocimiento tácito a través de documentos normativos no solo preserva el capital intelectual institucional, sino que potencia su aplicabilidad en contextos dinámicos y complejos como el hospitalario.

Las tendencias contemporáneas analizadas evidencian que la gestión electrónica de la información, la automatización de procesos y el uso de herramientas de big data están revolucionando la forma en que las organizaciones estructuran y acceden a su conocimiento operativo. Estas transformaciones impactan directamente en la función de los manuales administrativos, que ahora deben concebirse no solo como textos impresos, sino como recursos digitales, actualizables, interactivos y alineados con sistemas de gestión integrados. Tal como señala Krippendorff (2018), el análisis documental no se limita a la recopilación pasiva de datos, sino que permite una reconstrucción crítica del conocimiento institucional, generando insumos para la innovación y la toma de decisiones informadas.

Un aspecto innovador discutido en esta investigación es la incorporación de códigos QR como herramienta de acceso dinámico a manuales administrativos digitalizados. Esta práctica representa una respuesta coherente al contexto de digitalización acelerada, al permitir una interacción inmediata, ubicua y segura con los contenidos normativos institucionales. Su aplicación, cada vez más frecuente en entornos de salud, facilita la conexión entre el personal operativo y los lineamientos establecidos por la gerencia hospitalaria, fortaleciendo el cumplimiento de protocolos y la coherencia en la prestación de servicios. Como lo señalan (Nonaka et al., 2001), la capacidad de traducir el conocimiento en herramientas accesibles y contextualizadas es una manifestación concreta de la inteligencia organizacional. Sin embargo, la integración de herramientas digitales como los códigos QR debe acompañarse de una rigurosa atención a aspectos éticos y legales, en particular aquellos relacionados con la privacidad, la autenticidad de la información y el consentimiento informado. El uso responsable de estas tecnologías exige que las instituciones desarrollen políticas claras sobre el tratamiento de datos, asegurando que los fines sean legítimos y respetuosos de los derechos de los usuarios. En esta línea, la transparencia institucional se consolida como un principio orientador tanto en la elaboración como en la difusión de contenidos normativos.

La implementación de tecnologías como los códigos QR, en articulación con una cultura organizacional centrada en la gestión del conocimiento y la ecología de saberes, puede contribuir significativamente a la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en evidencias y la construcción de instituciones públicas más transparentes, participativas y orientadas a resultados.

Conclusiones

A partir del cumplimiento del objetivo general, que consistió en establecer los componentes que identifican un manual de políticas, normas y procedimientos administrativos para la Sociedad Venezolana de la Cruz Roja, Filial Valencia, se concluye que los manuales administrativos constituyen herramientas esenciales para estandarizar procesos y fortalecer el desempeño institucional desde una perspectiva de eficiencia gerencial. Su utilidad radica en que permiten ordenar, documentar y sistematizar las funciones, responsabilidades y procedimientos operativos, facilitando la toma de decisiones, el control interno, la capacitación del personal y la mejora continua.

La elaboración de estos documentos requiere de un proceso metódico, riguroso y participativo que garantice su pertinencia y aplicabilidad. Los manuales, entendidos como instrumentos vivos y dinámicos, deben actualizarse periódicamente para reflejar los cambios normativos, estructurales o estratégicos que puedan surgir. En este sentido, no solo promueven la transparencia y la coherencia institucional, sino que también optimizan el uso de los recursos y favorecen la alineación de las acciones operativas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, se destaca que un manual bien estructurado permite a los colaboradores comprender con claridad su rol dentro de la organización, delimitar la autonomía de cada cargo y asumir responsabilidades con mayor compromiso. No obstante, para que su implementación sea efectiva, debe ir acompañada de un sistema de control de gestión que posibilite detectar desviaciones, introducir ajustes oportunos y garantizar su permanencia como una herramienta estratégica. En un entorno institucional complejo y en constante transformación, como el hospitalario, disponer de manuales normativos claros y accesibles fortalece la gobernabilidad interna, potencia la cultura organizacional y constituye una inversión indispensable para alcanzar altos niveles de desempeño, sostenibilidad y calidad en la gestión pública. Los manuales, en definitiva, son pilares estructurales que sustentan el desarrollo organizacional y la consolidación de buenas prácticas administrativas.

Agradecimiento

Los autores expresan su agradecimiento a la Universidad de Carabobo (UC) – Venezuela, en particular a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y al Grupo de Investigación en Empresa, Universidad y Sociedad (GEUS-UC), por el respaldo académico brindado durante el desarrollo de esta investigación. Asimismo, extienden su reconocimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH – Ecuador) y al Grupo Interdisciplinario de Gestión de la Administración

y Economía, cuyo liderazgo y cooperación investigativa han sido fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias Bibliográficas

- Cejas, M. F., Vásquez, E., & Chirinos, C. (2017). *Administración del talento humano. La arquitectura estratégica de las organizaciones. Ediciones Espe. Ecuador.*
- Dávalos García, S. R., Cejas Martínez, M. F., Liccioni, E. J., & Vegas Meléndez, H. J. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. *Universidad Y Sociedad, 15*(4), 120–127. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3959>
- Gadamer, H. G. (2004). *Truth and method* (2nd ed.). Continuum.
- Rena Yuliana & Syamsul Hadi Senen (2023). A Systematic Literature Review of Organizational Performance through Talent Management Strategis . *West Science Journal Economic and Entrepreneurship 1*(12), December 2023, pp. 490~500
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Quirón Editions.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research, 81*, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rodríguez, L. M., & Hernández, A. F. (2022). Administrative manuals as strategic tools for public management performance: Evidence from institutional reforms. *Public Administration Review, 82*(4), 694–708. <https://doi.org/10.1111/puar.13378>
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2021). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review, 23*(2), 264–288. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>

Velasco Vizcaíno , Martin Silvia , Cardenas Juan & Cardenas Marcelo (2021). Employees' attitudes toward corporate social responsibility programs: The influence of corporate frugality and polychronicity organizational capabilities. *Journal of Business Research*. Volume 124, January 2021, Pages 538-546 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.016>.

Nonaka, I., Reinmoller, P.; Toyama, R. (2001). Integrated Information Technology Systems for Knowledge Creation. En: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J.; Nonaka, I. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 827-848). New York: Oxford University Press.

Contribución de los Autores

Autor	Contribución
Nilda Isabel Chirinos de Sánchez	Concepción redacción y revisión del artículo
Magda Francisca Cejas Martinez	Investigación; análisis e interpretación
Ana Jacinta Anzola Bonalde	Adquisición de datos, análisis e interpretación
Juan Pablo Morales Corozo	Análisis e interpretación; validación, redacción. Adquisición de datos.
	Búsqueda bibliográfica