



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

Gestión de la calidad en el manual de organización

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en administración de
empresas

Autores

Br(a) Karina Massiel Bermúdez Mercado

Br(a) Pamela Marcela Ñamendy Mota

Br(a) Judith Izayana Cerda Calero

Tutora

MSc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, Octubre del 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración docente.....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad y manual de organización.....	4
1.1 Concepto de la gestión de calidad	4
1.2 Importancia de la gestión de la calidad.....	5
1.3 Sistema de gestión de calidad	6
1.3.1 Ventajas del sistema de gestión de calidad.	7
1.3.2 Objetivos de un sistema de gestión de calidad	9
1.4 Principios de gestión de calidad	10
1.5 Principales modelos de la gestión de la calidad.	13
1.6 Modelos normativos de la gestión de calidad.	15
1.7 Definición de Organización y métodos	16
1.7.1 Funciones de organización y métodos	17
1.8 Conceptos del organigrama.....	18
1.8.1 Ventajas del uso de organigramas.....	19
1.8.2 Clasificación de organigrama.	22
1.9 Definiciones del manual administrativo.....	27

1.9.1	Importancia de manual.....	28
1.9.2	Clasificación básica de los manuales administrativos.....	30
1.11	Manual de organización.....	33
1.11.1	Importancia del manual de organización.....	34
1.12	estructura del manual de organización.....	34
Capítulo dos: Aspectos que influyen en el proceso del manual de organización con enfoques en la calidad		38
2.1	La estructura organizativa en el manual de organización con calidad.....	38
2.1.1	El organigrama como herramienta en la elaboración del manual de organización con perspectivas de calidad.....	41
2.1.2	La Manual de organización para la comunicación con calidad	42
2.1.3	La Coordinación organizativa con gestión de calidad	43
2.2	Manual de organización para el capital humano con gestión de la calidad	43
2.2.1	Capacitación del personal basado en la calidad.	46
2.2.2	Gestión de calidad en la cultura organizacional.....	47
2.3	La importancia de la gestión de la calidad en el proceso del manual de organización.	50
Capítulo tres: Modelo normativo de la gestión de calidad en el manual de organización		53
3.1	Norma ISO 9001:2015 en el manual de organización.....	53
3.1.1	Roles, responsabilidades y autoridad de la norma ISO 9001:2015 en el manual de organización.....	54
3.2	Beneficios de la norma ISO 9001: 2015 en el manual de organización.	57
3.3	Importancia definir las funciones del personal en la norma ISO 9001	59
3.4	Información documentada de la norma ISO 9001: 2015 y el manual de organización	60

Conclusiones..... 65

Bibliografía 66

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Jehová, por bendecir mi vida y darme fuerza y sabiduría para derribar los obstáculos, A mi madre Kathy Mercado, quien me brindó su apoyo incondicional, a mi hermana Mariela Bermúdez quien fue mi ejemplo a seguir, a mi esposo Elvís Ramos que estuvo conmigo en esta etapa y a mi hija quien es la más bella bendición.

Karina Massiel Bermúdez Mercado

Dedicatoria

A Dios por brindarme sabiduría y fortaleza para seguir adelante y poder culminar esta etapa de mi vida. A mis padres Vera Mota y Luden Namendy, por ser mis pilares y apoyarme en todo momento, a mi hermana quien es mi motivación para seguir adelante, a mi mejor amigo Martin Montiel por alentarme y creer en mí. Todo esto se lo debo a ustedes.

Pamela Marcela Namendy Mota

Dedicatoria

Primeramente, dedico este trabajo a Dios todo poderoso y a mi madre santísima, a mis padres Justo Pastor Cerda y Elena Calero por ser mi pilar de orgullo y guía en este camino que me toco por recorrer, a mis hermanos Cerda Calero por brindarme su mano amiga, a mi novio Jonathan García por brindarme su apoyo incondicional, a mis primas Juana María López por ser mi ejemplo a seguir y Azucena Calero por estar ahí en momentos cruciales, a mi familia y a todas aquellas personas que han sido soporte en cada paso que doy.

Judith Izayana Cerda Calero

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por haberme permitido llegar hasta esta etapa tan especial, por su misericordia y sabiduría para culminar este trabajo de seminario de graduación para optar al título de licenciada en administración de empresa.

A mi madre por su amor y apoyo en todo el recorrido de mi vida personal y profesional y a mi esposo quien me ha dado su respaldo emocional y económico.

Agradezco a todos mis docentes, amigos y familiares que de alguna manera influyeron en mi desarrollo profesional.

Karina Massiel Bermúdez Mercado

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su amor y misericordia que ha estado presente en todo momento de mi vida, y permitirme culminar mi carrera universitaria y optar por el título de licenciatura en administración de empresas.

Agradezco a mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente y han estado presente cuando más los necesitaba dando ánimo para seguir adelante, de igual manera a mis amigos y demás familiares.

Le agradezco a mi tutora MSC. Ana María Sánchez Morraz por el tiempo dedicado a nuestro trabajo documental.

Agradezco a todas las personas que de alguna manera influyeron en nuestro desarrollo profesional, reconocemos el empeño y dedicación que dieron nuestros maestros de la universidad, gracias por compartir sus conocimientos a lo largo de este trayecto para nuestra preparación profesional.

Pamela Marcela Namendy Mota

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por su infinito amor y misericordia, que ha permitido culminar uno de mis grandes sueños y haber llevado a cabo con mi meta propuesta y optar por el título de licenciatura en administración de empresas.

A mis padres por ser mi ejemplar de vida, mi madre por ser mi motor de día a día y en ellos reflejar mi esfuerzo y mis debilidades como persona, ellos me han convertido en una persona de bien, demostrando su valor de perseverancia y superación los cuales influyeron en mí.

A mi novio por ser esa persona especial, que estuvo en los momentos más cruciales de mi carrera universitaria, por formar parte de mi equipo de dos y brindarme su mano amiga.

Agradezco a las personas que de una u otra manera influyeron en mi desarrollo profesional como: compañeros, amigos, familiares y mis maestros que compartieron sus conocimientos y me enriquecieron a lo largo de este trayecto de mi preparación profesional.

Judith Izayana Cerda Calero



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Organización**, hace constar que los bachilleres: Judith Izayana Cerda Calero, Carné No. 16200464. Pamela Marcela Ñamendy Mota, Carné No. 16203665. Karina Massiel Bermúdez Mercado, Carné No. 16203742 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Subtema: Gestión de la calidad en el manual de organización**. Obteniendo la calificación de 50 puntos a cada uno de los estudiantes.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

En el presente trabajo de investigación documental se aborda el tema organización y el subtema gestión de calidad en el manual de organización.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la gestión de la calidad del manual de organización, para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional.

Este documento presenta desde el estudio de los aspectos generales de gestión de calidad y manual de organización, estructura organizativa, el manual para el capital humano con gestión de calidad y beneficio de la aplicación de modelos normativos de gestión de calidad en el manual de organización.

Cabe destacar que contar con un sistema de gestión de calidad en el manual de organización es de vital importancia al ser considerado un documento de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los departamentos y áreas que conforman este contiene un directorio en el cual se muestran los responsables de cada uno de los departamentos mismos que son la base fundamental para la definición de funciones; también permite identificar con claridad los roles y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran con el fin de mejorar el sistema de gestión de calidad en las empresas ya sean públicas o privadas.

La metodología utilizada para la realización de este documento fue la investigación documental, mediante la recopilación de información de varios autores encontrando aportes con significados diferentes, también a través de trabajos investigativos con el mismo enfoque basados al tema de gestión de calidad y el manual de organización.

Este informe está estructurado bajo de la normativa de seminario de graduación y posee tres capítulos con el fin de conocer la importancia de aplicar la gestión de calidad en el manual de organización de tal manera que servirá de referencia a nuevas investigaciones que tengan el mismo contenido.

Introducción

La presente investigación aborda el tema de organización y como subtema gestión de calidad en el manual de organización, con el fin de conocer como las empresas implementan la gestión de calidad en los métodos y procesos utilizados para elaboración de este tipo de manuales.

El manual de organización es de vital importancia debido a que es considerado una herramienta de apoyo para asegurar el cumplimiento de los procedimientos, en este se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que ayudan a mejorar la calidad. Este documento tiene como objetivo analizar la gestión de calidad del manual de organización, para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional, que cual consta de tres capítulos:

En el primer capítulo se exponen generalidades de la gestión de la calidad y manual de organización, así como los conceptos, importancia, sistemas, principios y principales modelos de gestión de calidad; de igual manera estructura organizacional, objetivos de los manuales administrativos y manual de organización.

En el segundo capítulo se identifican los aspectos que influyen en el proceso del manual de organización con enfoques en la calidad, tales como la estructura organizativa en el manual, el manual de organización para el capital humano con gestión de calidad, la importancia de la gestión de la calidad en el proceso del manual de organización, los cuales interactúan para mantener una mejor calidad en las actividades ya asignadas a los empleados.

En el tercer capítulo se presenta el modelo normativo de la gestión de calidad en el manual de organización; la norma ISO 9001:2015 en el manual de organización, roles, responsabilidades y autoridad según la norma, beneficios, importancia de la definición de funciones y la información documentada. Todo manual que cuente con un sistema de gestión de calidad ayudara a las organizaciones a optimizar sus procesos y por ende aumentar su nivel de desempeño.

Justificación

La presente investigación documental tiene como finalidad conocer sobre la gestión de la calidad en el proceso del manual de organización en base a información teórica, como un medio integral para el desarrollo de las organizaciones al ser considerada una herramienta indispensable en el área administrativa. Actualmente sirve como guía para los empleados y para las empresas porque contiene de forma ordenada y explícita las responsabilidades de cada cargo, sus funciones y responsabilidades; también posee organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la entidad.

La información obtenida en esta investigación tiene como objetivo ser fuente de referencia al contribuir como documento de consulta para estudiantes universitarios de manera que conozcan la relevancia y utilidad del manual de organización basado en la gestión de calidad, debido que es un instrumento de suma importancia para las empresas porque en esencia detalla lo que una organización representa como tal.

La metodología empleada para la realización de este documento es de carácter investigativo, sustrayendo información objetiva de libros, tesis, monografías y páginas web de los cuales se adquirieron de distintos aportes enfocados en el tema, de igual manera esta investigación será de aporte significativo a otras investigaciones.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de la calidad del manual de organización, como herramienta para el mejoramiento continuo para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional.

Objetivos específicos

1. Exponer las generalidades de la gestión de la calidad y manual de organización con aportes de autores para su debida comprensión.
2. Identificar los aspectos que influyen en el proceso del manual de organización con enfoques en la calidad para el entendimiento de su interacción.
3. Presentar el modelo normativo de gestión de la calidad en el manual de organización mediante requisitos en la norma para el incremento de la calidad.

Capítulo uno: Generalidades de la gestión de la calidad y manual de organización

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las maquinarias o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada, que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad, también es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (INATEC, 2018, p.35).

1.1 Concepto de la gestión de calidad

En sus inicios la calidad aparece como una necesidad relacionada a la producción, en la que se consideraba abaratar costos, y producir productos o servicios uniformes y con estándares apropiados según lineamientos dados.

Ha tenido un desarrollo el enfoque de la calidad hasta la actualidad en la que se ha involucrado las demandas y necesidades de los clientes con la finalidad de buscar la satisfacción de los mismos. (Novillo, Parra, y López, 2017, p.3).

Chavarría y Maldonado (2018)” afirma: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad” (p.4).

Gaitán y Conde (2017) destaca: Gestión de la calidad es una herramienta aplicada para la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos empresariales. El incremento de la competitividad está dirigido a una cultura de calidad en el proceso directivo de una organización, en todas sus áreas funcionales (p.5).

La gestión de calidad total se debe implementar de manera continua en las organizaciones y fundamentalmente involucrar a todos sus recursos humanos de manera directa desde la alta dirección hasta los niveles jerárquicos más bajos que existen en ella, puesto que ellos son la clave del éxito de la organización, mediante planes de gestión de calidad en la comunicación empresarial, de la misma manera, se conoce que la comunicación es la herramienta vital que posee toda organización e implementarla con una excelente gestión de calidad hace que una empresa sea exitosa en el ámbito internacional. (Camisón, Cruz y González, 2006, p.23-90).

1.2 Importancia de la gestión de la calidad

INATEC (2018) Sostiene que: La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente (p.3).

Novillo, Parra, Ramón y López, (2017): La calidad es un tema que se ha puesto de moda en los últimos tiempos, no es raro hablar de ella en todo momento puesto que esto es lo que percibe el cliente, porque todos los días estamos en contacto con productos o servicios que están en constante cambio ejemplo el precio, la marca, teniendo en consideración que las empresas buscan mantenerse en el mercado por lo que tienen que ser competitivas; para mantener sus clientes o clientes a futuro es por eso que la calidad en la actualidad está tomando mayor fuerza debido a que pasa el época, las exigencias y necesidades de los clientes va cambiando a ritmo acelerado(p.18).

1.3 Sistema de gestión de calidad

Novillo, Parra, Ramón y López, (2017) destaca: Un sistema de Gestión de Calidad es un método que utiliza la organización para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para cumplir la satisfacción de los clientes la empresa necesita planificar adecuadamente, y tener como parte de su política el mejoramiento continuo. Al lograr la satisfacción de los clientes la organización logra la eficiencia y eficacia de sus productos y servicios, logrando convertirse en una ventaja competitiva de la organización (p.84).

Bonilla, Guillen y Gómez, (2019) afirma: Es un conjunto de elementos relacionados entre sí bajo procesos de trabajo orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio. Los elementos que componen un sistema de gestión de calidad pueden ser los mismos que para cualquier sistema de gestión, pero todos ellos enfocados en la calidad del producto o del servicio con el que trabaje la organización (p.26).

Gradiz, Chavarría y Maldonado (2018): Es un conjunto de elementos relacionados entre sí bajo procesos de trabajo orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio. Los elementos que componen un sistema de gestión de calidad pueden ser los mismos que para cualquier sistema de gestión, pero todos ellos enfocados en la calidad del producto o del servicio con el que trabaje la organización (p.6).

ISO 9001 (2018) certifica: “La gestión de la calidad, es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo” (párr. 3).

ISO 9000 (2013) define: “La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemática, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad” (párr.1).

1.3.1 Ventajas del sistema de gestión de calidad.

INATEC (2018) plantea: Desde el punto de vista externo:

1. Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
2. Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
3. Facilita la salida de los productos o servicios al exterior al asegurarse las empresas extranjeras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

1. Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
2. Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
3. Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, entre otros) (p.35).

Son muchas las ventajas que las empresas obtienen a través de la gestión de calidad Van Kan (como se citó en Gradiz, Chavarría y Maldonado 2018).

1. Mejora de la satisfacción del cliente. Los sistemas de gestión de calidad posibilitan que el proceso productivo esté enfocado tanto en las necesidades de los consumidores como en los parámetros de la empresa, permitiendo integrar las demandas del cliente en el producto o servicio final, lo que permitirá que tenga acceso a una mejor oferta y esté más satisfecho.

2. Homogeneización de los productos o servicios. Gracias al sistema de gestión de calidad, la organización no solo conseguirá resultados de mayor calidad, sino que también obtendrá una producción uniforme y estable, al aplicar durante el proceso unas pautas estandarizadas.
3. Aumento de la eficiencia y reducción de costes. Debido a que el sistema de gestión de calidad establece cuál es el procedimiento óptimo para crear un producto o servicio, la organización podrá eliminar los pasos innecesarios, desarrollar una gestión del tiempo más eficiente, detectar las áreas de mejora y reducir los fallos o errores en la fabricación del producto o prestación del servicio, consiguiendo una mayor eficiencia y el ahorro en costes innecesarios.
4. Incremento de la rentabilidad económica. Si la empresa logra la satisfacción del cliente con el menor coste posible, la consecuencia es que aumentará las ventas y reducirá gastos, repercutiendo directamente en el balance financiero de la compañía.
5. Potenciación de la imagen positiva de la empresa. El hecho de contar con un sistema de gestión de calidad va a favorecer que mejore la reputación de la marca en el mercado, tanto entre los consumidores actuales que podrán acceder a productos y servicios de alto valor como en los potenciales clientes quienes oirán hablar del buen trabajo que desarrolla la empresa.
6. Impulso de la motivación de los trabajadores. Integrar a los empleados en el análisis de los procesos, para estudiar los aspectos mejorables, hará que se sientan más implicados con los objetivos de la empresa. Además, al conocer en todo momento cómo deben llevar a cabo el trabajo y qué se espera de ellos, les permitirá conseguir los resultados esperados, incrementando su satisfacción.
7. Crecimiento de la coordinación interdepartamental. Dado que cada área o equipo de trabajo es consciente de su papel dentro del proceso, la interacción entre los diferentes departamentos se agiliza y simplifica, mejorando la producción final de la organización (p.11 -12).

1.3.2 Objetivos de un sistema de gestión de calidad

Los sistemas de gestión de la calidad tienen varios objetivos, entre los que se pueden destacar la satisfacción al cliente como punto primordial de sistema.

Seguido de este objetivo se encuentra la obtención de nuevos clientes, porque al satisfacer a nuestros clientes vamos a lograr obtener nuevos clientes que se verán atraídos por la calidad de los productos o servicios.

Como tercer objetivo se tiene la Organización sistemática de la empresa, debido a que la empresa necesita un sistema conformado por procesos que busquen la satisfacción de los clientes y la mejora continua. Otro de los objetivos de un SGC y posiblemente uno de los más importantes es la mejora continua, las empresas buscan mejorar constantemente con la finalidad de minimizar costos y maximizar las ganancias para la empresa (Novillo, Parra, y López, 2017 página, 85).

Un buen Sistema para la Calidad y la Mejora no debería ser más que una nueva forma de hacer el trabajo que le permita a la organización: Lograr sus objetivos de empresa, agregar valor a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes y con ello desarrollar y mantener ventajas competitivas, que la diferencien de sus competidores. La forma de operar de tipo funcional, (departamental), no es el mejor tipo de estructura organizacional para el logro de lo anterior, por ello el sistema, debería contemplar un nuevo esquema de operaciones que permita traspasar los silos (columnas) funcionales / departamentales de la organización actual.

Es conveniente que el proyecto incluya, en su alcance, la definición de las acciones de preparación de los recursos humanos, este aspecto es importante, en virtud de que el éxito de la adopción del sistema, depende en alto grado de la aceptación del cambio y de una actitud proactiva por parte de los actores (elemento humano). Para definir con precisión los objetivos y los resultados esperables, del Sistema, se debería partir de los resultados obtenidos del análisis de la posición actual de la empresa, respecto de su entorno, mercado y competencia. A partir de ello, durante la gestión del sistema, se deberán actualizar continuamente los objetivos y las metas en busca de la mejor satisfacción de los clientes.

Existen cinco razones, que pueden adoptarse como Objetivos, para implementar un Sistema de Gestión para La Calidad y la Mejora:

- 1) El deseo de incrementar la calidad y el valor agregado de sus productos y
- 2) servicios para sus clientes, internos y externos.
- 3) Promover la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional
- 4) Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial o
- 5) accionaria.
- 6) Optimizar la productividad y contribución de los empleados.
- 7) Mejorar la posición competitiva en el mercado (Asociación española para la calidad, s.f, p.1).

1.4 Principios de gestión de calidad

Los siete principios de la gestión de la calidad en los que se fundamenta el conjunto de normas ISO 9000 desde la publicación de la ISO 9001:2015 son:

1. Enfoque al cliente: la gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y en esforzarse en superar sus expectativas. La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez están más informados. Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.
2. Liderazgo: los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones necesarias para que las demás personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente interno que invite a los trabajadores a involucrarse plenamente en la consecución de los objetivos de la organización.

3. Compromiso de las personas: resulta muy importante para cualquier organización que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor.
4. Enfoque a procesos: el acto de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se consigan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.
5. Mejora: para que una organización pueda alcanzar el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora.

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general y además constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad.

La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo.

6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.
7. Gestión de las relaciones: la gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, como por ejemplo con los proveedores, facilita la consecución del éxito sostenido de la organización (Delgado, 2018, par. 1-7).

INATEC (2018) sostiene:

1. El enfoque al cliente: Los clientes son los elementos clave de una organización, si no existe un cliente que adquiera sus productos o servicios la organización no existe.
Por ello es esencial comprender las necesidades presentes y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos e intentar siempre superar sus expectativas.
2. Liderazgo: El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Gabarro (2018) detalla: Los principios de gestión de la calidad son:

La orientación al cliente es una actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes internos y externos, consideramos el liderazgo como el conjunto de habilidades directivas tales como tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente que un individuo tiene para influir a la forma de ser, logrando que el equipo esté motivado en lograr los objetivos y metas.

Luego enumeramos el compromiso con las personas, el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso sincero hace que sus habilidades se utilicen para el beneficio de la organización, seguido del enfoque a los procesos, la gestión por procesos de actividades y recursos es uno de los principios de gestión de la calidad que ayuda a lograr de forma más eficaz los resultados esperados. (Párr. 30-13).

- 1) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 2) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 3) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 4) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información, Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos.
- 5) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, es necesario desarrollar

alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. En las alianzas, gana tanto la organización como los proveedores (p.7-9).

1.5 Principales modelos de la gestión de la calidad.

INATEC (2018) Expresa:

1. Método Deming: Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de Control Total de la Calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE).

El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad. Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

1. Políticas y objetivos.
2. Organización Operativa.
3. Educación y diseminación.
4. Flujo de información.
5. Calidad de productos y procesos.
6. Estandarización.
7. Gestión y control.
8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
9. Resultados.
10. Planes para el futuro.

2. Modelo Malcome Bladrige:

Ante la masiva llegada de productos japoneses a Estados Unidos en la década de los 80, el país norteamericano se vio obligado a **mejorar la calidad de sus productos** para poder **competir**.

En dicho proceso, las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos, invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una **interacción** permanente de siete **criterios**:

1. Liderazgo.
2. Plan estratégico.
3. Clientes y mercado objetivo.
4. Recursos Humanos.
5. Administración.
6. Resultados.
7. Información y análisis.

3. Modelo EFQM de excelencia:

Este modelo tiene su origen en la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), organismo que fue creado en 1988 por 14 importantes compañías europeas que buscaban optimizar sus procesos de calidad interna. Su esquema es similar al del modelo de Malcome Bladrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos. Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

1. Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
2. Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
3. Lo conseguido por los competidores.
4. Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
5. Las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.

4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la calidad

Este método, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base.

El modelo Iberoamericano se compone de ocho criterios que se estructuran en proceso facilitadores.

1. Liderazgo y estilo de gestión.
2. Política y estrategia.
3. Desarrollo de las personas.
4. Recursos asociados.
5. Clientes.
6. Resultados de clientes.
7. Resultado del desarrollo de las personas.
8. Resultados de sociedad

1.6 Modelos normativos de la gestión de calidad.

INATEC (2018) Definen: Las Normas de Gestión de La Calidad son modelos de gestión que reúnen una serie de pautas genéricas que debe cumplir cualquier empresa, con independencia de su tamaño o actividad, para garantizar la calidad de sus productos o servicios brindados, siendo hoy en día pilar indispensable en el camino de mejora continua y la gestión de proyectos (p.36).

Camison, Cruz y Gonzales (2006) afirman: La International Organization for Standardization (ISO) es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre, y que son publicados como normas internacionales. Entre los estándares elaborados por la ISO está la familia de normas ISO 9000, fruto del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176, que se creó precisamente con la finalidad de elaborar normas para la Gestión de la Calidad en las empresas (p.362).

Quality Management Sistem (Como se citó en Gradiz, Chavarría y Maldonado, 2018):

1. Normas ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
2. Normas ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables de toda la organización que necesite demostrar su capacidad

para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean aplicables y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

3. Normas ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

4. Normas ISO 19011: proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Con el objetivo de verificar la capacidad de ambos sistemas y así conseguir objetivos de la calidad definidos. La norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores (p.8).

Rodríguez (2015) afirma: Las empresas deben ponerse en marcha si quieren conseguir que sus procesos integren la calidad, por lo que es necesario que utilicen un modelo de gestión de calidad que les dará sobre cómo poner en práctica los principios, prácticas y métodos que permitan controlar, gestionar y mejorar la calidad.

Cuando se crea un modelo de gestión de calidad este puede estar basado ya sea por normas creadas por la misma empresa o tomar como referencia los modelos normativos para la gestión de calidad los cuales están formados por normas que son aceptadas y que vienen a regular el diseño, implantación y certificación del sistemas de gestión de calidad de la empresa, una de ellas son las normas ISO 9000 las cuales son procedimientos de gestión de calidad y no estándares de producto (parr. 1-2).

1.7 Definición de Organización y métodos

Avila (2016) destaca: Su objetivo primordial es aumentar la eficiencia del trabajo administrativo, a través de la simplificación de las operaciones y eliminación de aquellas actividades que se consideran innecesarias, reduciendo el esfuerzo requerido para realizar el conjunto de la misma importancia (párr. 2).

Para Quiroga y Leos (1996): el término de organización y métodos se utiliza para designar al conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública.

De esta forma el término de organización y métodos consiste, por una parte, en conceptualizar la organización como la función que sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en las distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo; determinar su grado de eficiencia, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse a los cambios del medio, y por otra parte, en conceptualizar al método como el proceso de reflexión abstracta que permita enfocar y abordar el problema de la organización (p.26).

La organización y métodos es una función especializada conformada por un conjunto de técnicas que tienden a aumentar la eficiencia de los sistemas de información, procedimientos administrativos y el control de operaciones dentro de una organización.

Se considera importante destacar que su importancia radica debido que, a través de la aplicación de diferentes técnicas, permite simplificar los procedimientos en los sistemas administrativos, procurando ahorrar tiempo, energía, materiales y movimientos, logrando, por lo tanto, mayor eficiencia en la operación del sistema (Avila, 2016, párr. 8-9).

1.7.1 Funciones de organización y métodos

Quiroga (Como se citó en Hernández y Suarez, 2015) Sostiene: el funcionamiento del sistema de Organización y Métodos varía de acuerdo con el desarrollo de la organización, dentro de la que se ubica y con las técnicas a las cuales pueden recurrir para el desarrollo de sus funciones de análisis y diagnóstico administrativo y diseño organizacional.

"Las funciones consisten en una orientación general en el conjunto de la administración" y se pueden destacar de la siguiente manera:

1. Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia.

2. Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja, actividades de investigación y clasificación.
3. Asesorar a las unidades o departamento de la dependencia que lo solicita en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, coordinándose con cada una de ella e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.
4. Actividades de promoción, investigación y divulgación. Promover e investigar nuevas técnicas de administración.
5. Elaborar y presentar un estudio de todo el trabajo realizado en la organización donde se verifiquen todas las actividades realizadas, como un análisis integral a fin de mejorar los métodos.
6. Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
7. Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de método y a los principios generales para resolución de problemas que se planteen en la organización.
8. Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.
9. Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos para desarrollar con mayor eficiencia y productivas las actividades de los servidores públicos (Alvarado, 2001, p.9).

1.8 Conceptos del organigrama

Franklin (2009) afirma: El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p.124).

Castillo y Prado (2017) Sostienen: Es el instrumento idóneo para plasmar en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, su utilidad consiste en proporcionar una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación; representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional y constituye una fuente autorizada de consulta (p.30).

Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización (Bastidas, 2018, p.26).

Boland et. Al (como se citó pintos 2012) define: es la representación gráfica simplificada de la estructura forma de una organización en un momento determinado. El organigrama es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional, por ello, es comparable con una radiografía del cuerpo humano tomada a un momento determinado. Brinda información general de la estructura formal de la organización, es decir, niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos, aunque esto último, no necesariamente siempre se detalla” (p30).

Orellana (2020) afirma: El organigrama es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando.

Esta herramienta es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos (parr.2-3).

1.8.1 Ventajas del uso de organigramas

- 1) Al ser una representación gráfica, de un vistazo podemos ver cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente. Esta información debe ser compartida con todo el equipo de trabajo.

- 2) Se puede aplicar a cualquier tipo de organización; un partido político, un pequeño grupo de personas que desarrolla un proyecto comunitario, una pyme, una multinacional entre otras cosas.
- 3) Al hacer el primer diagrama y comparar "lo que es" con "lo que debería ser" se notan a primera vista los errores e incongruencias y pueden ser tomadas decisiones importantes al mismo tiempo que se va dibujando el diagrama.
- 4) Permite establecer cierto orden dentro de la organización sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir a quien cada persona debería rendir cuentas y sobre quienes puede fluir
- 5) Además, permite definir mejor las funciones de cada miembro de la organización. Facilita el trabajo en equipo y evita la duplicidad de tareas o la múltiple jefatura
- 6) Unida a la planificación estratégica permite (misión, visión, valores y objetivos a largo plazo), sirve para llevar a la práctica los planes y obtener resultados (Morales,2018, p. 2).

El organigrama, cuando es bien utilizado, es la base ideal sobre la cual comenzar los análisis del capital humano. Permite al cuerpo directivo visualizar toda la estructura de organización de una manera sencilla y práctica.

Ofreciendo tres principales ventajas:

- 1) Da claridad a la estructura de organización.

Cuando una empresa comienza operaciones, normalmente a un solo empleado pueden darse tareas y responsabilidades de varias áreas de la empresa. Las relaciones de jefes y subordinados, aunque existentes, no son tan claras y se trabaja en un ambiente de la etapa de emprendimiento que genera motivación y movimiento continuo por parte de todos.

Todos los empleados se mueven en conjunto por un objetivo definido. Aquí ya es necesario definir responsabilidades precisas a cada empleado, así como definir una cadena de mando que de claridad a cada miembro de la organización sobre quién es su jefe.

El organigrama, por naturaleza, siempre muestra una cadena de mando clara y muy fácil de entender. Además, obliga a asignar posiciones concretas a cada empleado, facilitando así la definición de tareas y responsabilidades.

Sin una estructura bien definida, es común ver situaciones donde un empleado reporta a más de una persona, o donde un jefe abarca áreas o departamentos sin ninguna relación entre si.

2) Facilita la toma de decisiones.

Al permitir visualizar y analizar la estructura de organización, el organigrama da al cuerpo directivo y al departamento de Recursos Humanos una herramienta indispensable para facilitar y acelerar la toma de decisiones.

Nos ayuda a identificar áreas que ocupen de mayor fuerza laboral, así como detectar áreas con posiciones sobrantes o mal asignadas en la estructura. También se vuelve una herramienta única que asegura implementar una correcta estructura de organización.

El organigrama ayuda a tomar las decisiones de manera acertada, pero para poder realizar esto a tiempo y de una manera eficiente, es necesario que siempre este disponible. Para esto se necesita de un software de organigramas que nos ayude a realizar la tarea, que manualmente, normalmente llevaría varias semanas llevar a cabo.

3) Es intuitivo.

En muchas ocasiones se pretende reemplazar al organigrama con complejos listados o reportes. Aunque estos tienen su lugar y uso dentro de las organizaciones, el organigrama ofrece la gran ventaja de ser una herramienta intuitiva y fácil de usar.

Todos saben usar un organigrama y entienden la estructura de un organigrama. Entre más sencilla sea una herramienta de utilizar, más se apoyaran las personas encargadas de tomar decisiones (Coindreau, 2016, p.17).

1.8.2 Clasificación de organigrama.

Para (Franklin Fincowsky, 2009) Los organigramas se clasifican de forma básica, de la siguiente manera:

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido, por su presentación.

1. Por su naturaleza

1- Micro administrativos Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2- Macro administrativos Contienen información de más de una organización.

3- Meso administrativos Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2- Por su ámbito

1- Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

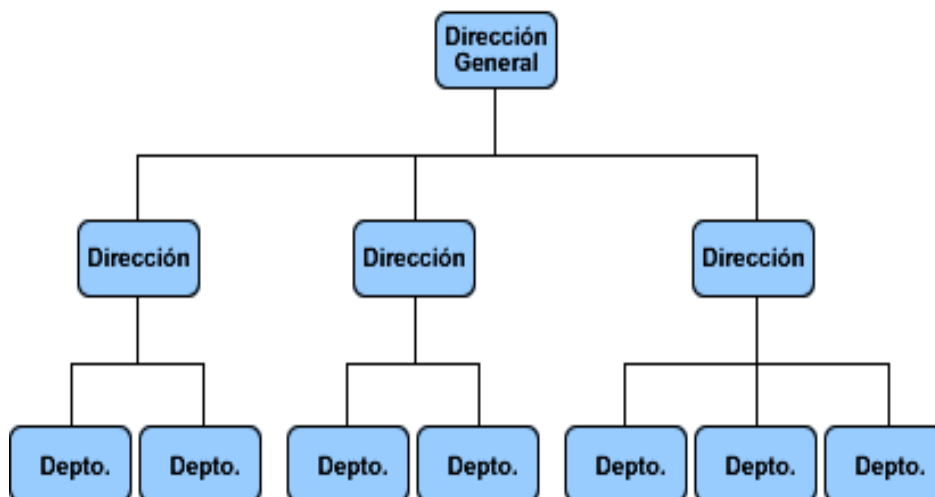


Figura1.1 Organigrama general (Fincowsy, 2009, p.126).

2- Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

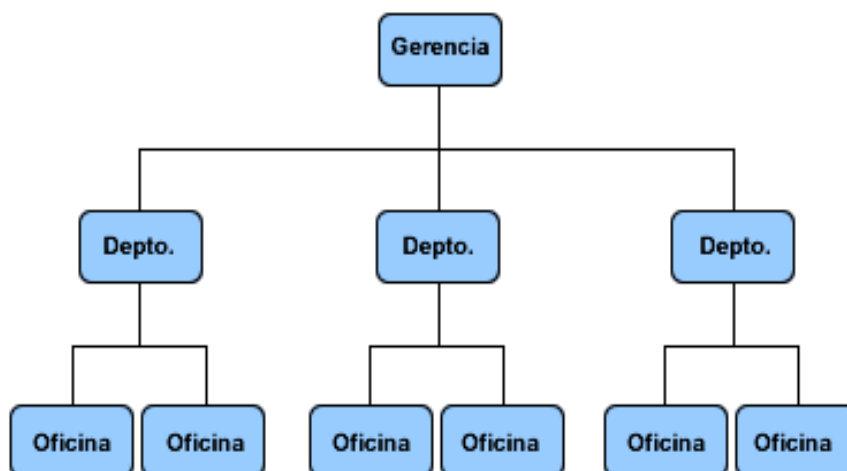


Figura 1. 2 Organigrama específico, (Fincowsky, 2009, p.126).

3- Por su contenido

1. Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

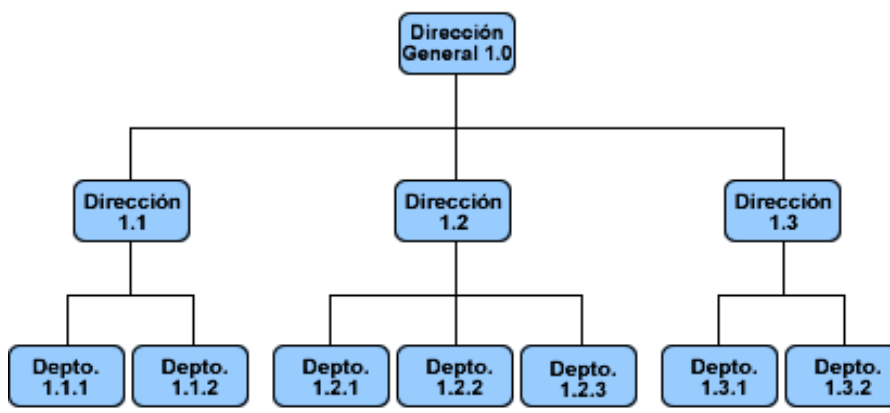


Figura 1 .3. Organigrama integral (Fincowsky, 2009, p.12)

2- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



Figura 1. 4. Organigrama funcional Fincowsky, 2009, p.127).

3- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada, también se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Figura 1.5. Organigrama de puestos, plazas y unidades (Fincowsky,2009, p.128).

4- Por su presentación

1. **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización

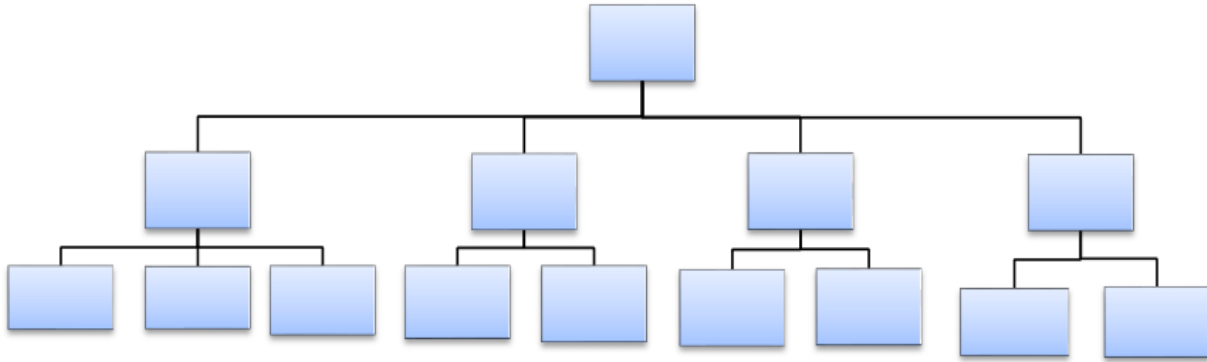


Figura 1.6. Organigrama vertical, (Franklin Fincowsky, 2009, p.128).

2. **Horizontales** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

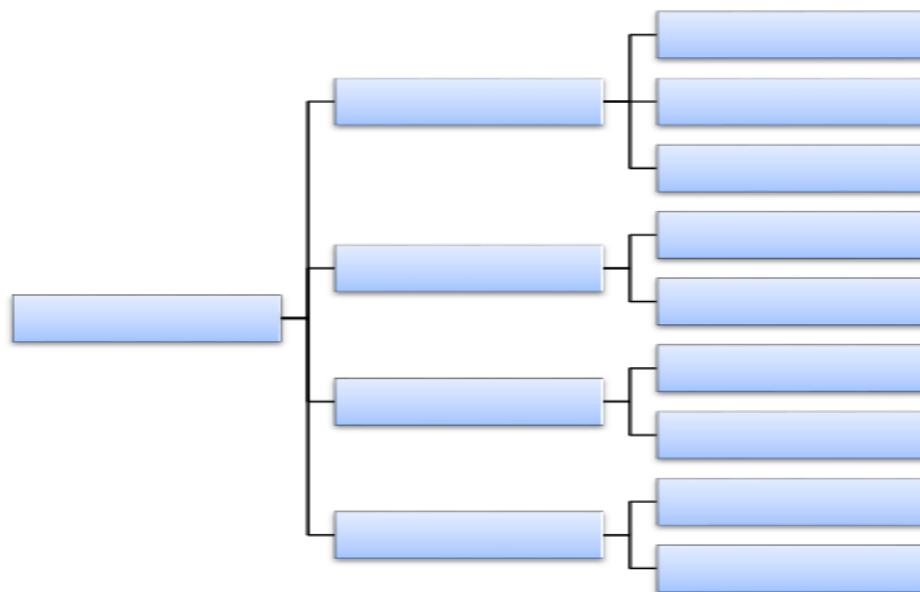


Figura 1. 7. Organigrama horizontal, (Fincowsky,2009, p.129).

3. Mixtos: utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

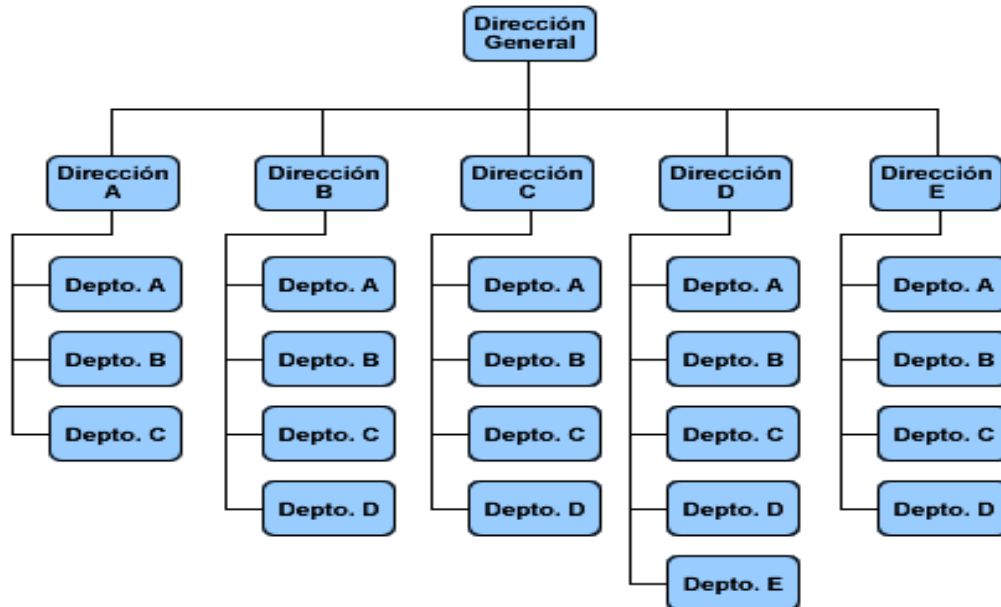


Figura 1.8. Organigrama mixto (Fincowsky,2009, p.130).

4. De bloque: Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

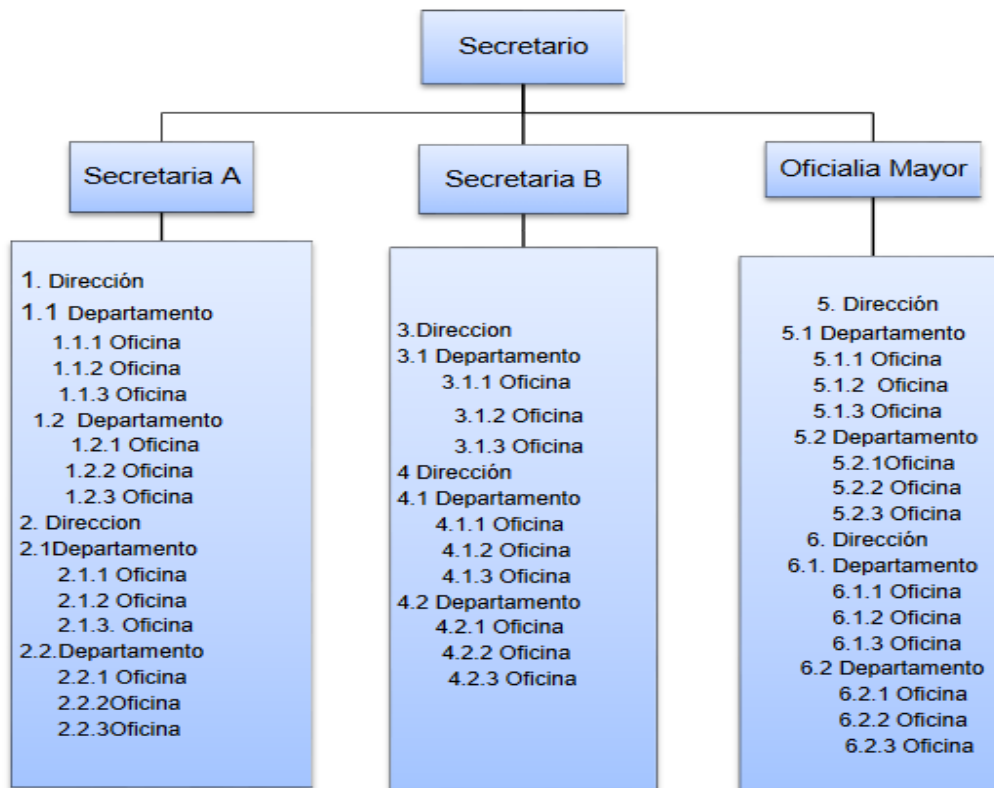


Figura 1. 9. Organigrama de bloque (Franklin Fincowsky, 2009, p. 131).

1.9 Definiciones del manual administrativo

Blandez (2014): Los manuales constituyen una de las herramientas de las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, son fundamentalmente un instrumento de comunicación; los manuales de objetivos y políticas son guías autorizadas dentro de la estructura de un organismo social contienen un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamento, con expresión de las políticas (p.46).

Fleitman (como se citó en pintos 2012), define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Los manuales, por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos (biblio3.url.edu.gt, 2011, p.244).

Se define a los manuales “como un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimiento de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (matamoros, 2014, p.13).

1.9.1 Importancia de manual

Callejas (2002) afirma: La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Los manuales son importantes porque son elementos eficaces para la toma de decisiones, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado (p.23).

Valencia (como se citó en Pinto, 2012) Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. en la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa incrementándose.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Los manuales permiten mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear las políticas y procedimientos (documentos) (p.11).

2.1.3 Objetivos

Rodríguez Valencia (2012) afirma: ‘Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales’’ (p.61).

Valencia (Como se citó en Pinto, 2012) “En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- 2) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3) Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- 4) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- 5) Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- 6) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- 7) Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- 8) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- 9) Facilitar reclutamiento y la selección de personal” (p.12-13).

1.9.2 Clasificación básica de los manuales administrativos

Según Franklin (2009):

1. Por su naturaleza o área de aplicación.
 - 1) Macro administrativos: Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
 - 2) Meso administrativos: Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
 - 3) Micro administrativos Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
2. Por su contenido
 - 1) De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
 - 2) De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. (...).

- 3) De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral.
- 4) De políticas: También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- 5) De contenido múltiple: Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

Que se considere más accesible para su consulta.

Que resulte económicamente más viable.

Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información. A una instrucción específica del nivel directivo.

- 6) De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- 7) De técnicas: Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- 8) De ventas: Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

Descripción de productos o servicios, mecanismos para llevarlas a cabo, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, análisis ambiental, división territorial y medición del trabajo

- 9) De producción: Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- 10) De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- 11) De personal: Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: Prestaciones, servicios, condiciones de trabajo.
- 12) De operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- 13) De sistemas: Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, de una organización.

3. Por su ámbito

- 1) Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- 2) Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.
- 3) Organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos (p.148-150).

1.10 Objetivos de los manuales administrativos

Para Blanco (2009) los objetivos de los manuales administrativos son:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
4. Agilizar el estudio de la organización.
5. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

6. Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
7. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
8. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
9. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
10. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones
11. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización (p.32).

Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- 1) Estimular la uniformidad.
- 2) Eliminar la confusión.
- 3) Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- 4) Disminuir la carga de supervisión.
- 5) Servir de base para la capacitación del personal.
- 6) Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- 7) Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento (Rodríguez Valencia, 2012, p.64).

1.11 Manual de organización

Morfin (2014) expresa: El manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas (p.4).

1.11.1 Importancia del manual de organización

Blanco (2009) afirma: La importancia de un manual organizacional radica en que es una fuente de información que sirve para orientar los esfuerzos de todo el personal de la compañía.

Además, esta herramienta es una guía para la toma de decisiones al tiempo que facilita la organización y comunicación, este tipo de manual también brinda las ventajas como la minimización de errores, facilita el control interno y sirve como guía para los nuevos empleados; pues establecen aspectos generales de la organización que todo colaborador debe conocer no solo para una realización eficiente de su labor sino también para formarse un apego a la cultura organizacional (p.37).

1.12 estructura del manual de organización.

Fincowsy (2009) Afirma:

1. Identificación

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- 1) Logotipo de la organización
- 2) Nombre oficial de la organización
- 3) Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- 4) Lugar y fecha de elaboración
- 5) Número de revisión (en su caso)
- 6) Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización

- 7) Clave de la forma: en primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

2. Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

3. Prólogo o introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

4. Antecedentes históricos Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

5. Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

6. Atribuciones Transcripción

Textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

7. Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

8. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

9. Funciones

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos: Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica, Que sigan el orden establecido en la estructura.

Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

10. Descripción de puestos

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- 1) Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación).
- 2) Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- 3) Funciones generales y específicas.
- 4) Responsabilidades o deberes.

- 5) Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- 6) Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

11. Directorio

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y de sus requerimientos particulares (...) (p.151-157).

Ovalle (2013) aporta que: El Contenido del manual de organización: La información que deberá contener el manual de organización, dependerá de lo que se quiera mostrar, organizar o clasificar, con el fin de dar a conocer al personal y al espacio que se pretenda convencer. Sin embargo, pueden considerarse los siguientes puntos y elementos a integrarse:

- 1) La portada
- 2) Índice
- 3) Presentación
- 4) Objetivos
- 5) Antecedentes
- 6) Marco jurídico
- 7) Ámbito de aplicación
- 8) Atribuciones
- 9) Estructura orgánica (organigrama)
- 10) Descripciones de puestos
- 11) Funciones, responsabilidades, relaciones de coordinación
- 12) Directorio y firmas (p.11).

Capítulo dos: Aspectos que influyen en el proceso del manual de organización con enfoques en la calidad

Benjamín Franklin (2009) Destacan que “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (p.244).

2.1 La estructura organizativa en el manual de organización con calidad

Franklin (2009) afirma: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular. (p.148).

Son documentos que contienen información ordenada y Sistematizada de la empresa, los mismo manejan datos estructurados para crear sistemas de información dentro de la organización a través de procesamientos y normas que deben ser aplicadas para las distintas áreas que conviven dentro de la Institución (Sánchez, 2016, p.6)

Bastidas (2018) afirma: La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera. Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización. (p.20-21).

Jones (2008) afirma: Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.

La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (...) (p.79).

Rodríguez Valencia (2012) Afirma: Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección.

Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, así como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, los reglamentos, instrucciones, guías, instructivos y los manuales en forma de documento oficial, pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo (p. 66).

Blanco (2009) afirma: “Dentro de toda organización es indispensable definir de forma clara y sencilla la estructura organizacional pues esto permite un desempeño más eficiente de todas las unidades y departamentos de la empresa” (p.26).

Franklin (2009) Sostiene: La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas (p.14).

Riquelme (2018) afirma “La departamentalización debe estar inmersa en cada persona que conforma la empresa y reflejara lo que significa para ellos pertenecer a ese equipo de trabajo” (P. 01).

Flores, Elleboro, Tovar y Silva (2018) afirman: Algunas de las secuencias a seguir para departamentalizar y mejorar la calidad son:

1. Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
2. Clasificar las que sean similares.
3. Agrupar según orden jerárquico o de importancia.
4. Asignar actividades en cada una de las áreas o ya sean departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones.
6. Establecer líneas de comunicación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones (p.02).

(Daft 2010, p. 90) afirma: la estructura organizacional se define en tres componentes:

- 1) La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- 2) La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- 3) La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

2.1.1 El organigrama como herramienta en la elaboración del manual de organización con perspectivas de calidad.

Camisón, Cruz y González (2006) afirman que: En definitiva, la implantación de un sistema de gestión de la calidad no tiene por qué implicar, necesariamente, un cambio en el criterio de agrupación de unidades que da forma al organigrama de la organización. Incluso en el caso de los enfoques de calidad más avanzados, la organización puede mantener la estructura departamental existente reforzando al mismo tiempo la coordinación entre departamentos con diferentes dispositivos de enlace: grupos de trabajo, puestos de enlace, directivos de proyecto y a través de sistemas de información y comunicación (P. 1043-1044).

Raffino (2020) señala: Si al momento de diseñar el organigrama no se lo realiza de forma fiel a la realidad, se podrían generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones en la organización, autorizaciones y cuestiones similares, un organigrama tiene dos funciones:

En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición. En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal podemos estudiar el gráfico para entender y de este modo solucionar una situación (párr. 3-5).

Coindreau (2016) afirma: El capital humano es uno de los principales motores que impulsa a las organizaciones a conseguir el éxito y es parte fundamental para aumentar la productividad y conseguir resultados. De aquí parte la importancia de cuidar que la estructura de organización siempre está diseñada de forma que enfoque a todos los empleados a conseguir los objetivos y metas establecidas, es para este proceso para el cual el organigrama se convierte en parte central de toda organización (p.17).

2.1.2 La Manual de organización para la comunicación con calidad

Marrero (2013) La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, depende en gran medida de la comunicación, la cual juega un rol importante para la comprensión, capacitación y el entrenamiento de los colaboradores en la técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo, sino coherente, integrador y sistemático (p.7).

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa incrementándose.

Los organismos progresistas han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que éstos desempeñan (Rodríguez Valencia, 2012, p. 61).

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que, a partir de palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación.

La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de niveles alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito (Rodríguez Valencia, 2012, p. 65).

2.1.3 La Coordinación organizativa con gestión de calidad

Hernández (2015) afirma: Existen dos maneras de coordinar por organización basada en la autoridad y por dominio de idea mediante la unificación de propósitos y se divide en cuatro etapas:

- 1) Definir las tareas del personal.
- 2) Nombrar un director que dirija el proyecto.
- 3) Determinar la naturaleza y el número de tareas.
- 4) Establece un sistema de gestión y control (p. 05-06).

Fonseca (2013) afirma: Existen dos tipos de coordinación la vertical esta autoridad y responsabilidad la tienen los jefes de los diferentes puestos de la organización, en donde cada uno tiene sus funciones específicas y a quienes también les corresponde organizar para relacionarlas entre sí y con los demás órganos de la empresa; y la coordinación horizontal que es considerada el principio que inculca a cada uno de los miembros del grupo para acondicionarlo hacia el objetivo común, asegurando de esta manera el máximo de eficiencia colectiva y de inteligencia en la persecución del objeto (p.11-12).

2.2 Manual de organización para el capital humano con gestión de la calidad

Pereira (2011) afirma: El primer paso que debe plantearse una empresa que pretende incorporar la calidad es la confección de un plan de desarrollo e implementación de un sistema de calidad, que consta fundamentalmente de tres elementos básicos:

1. Documentación en forma de manuales
2. Medios materiales y técnicos
3. Medios humanos

Una vez que se haya logrado la implantación del sistema de calidad aparece la posibilidad de alcanzar la certificación respecto a los criterios establecidos en algunas de

las normas de la serie ISO 9000. La certificación no debería ser nunca un objetivo prioritario de un sistema de calidad, porque pierde de vista el fin último en sí mismo. (p.18).

Montoya y Boyero (2016) afirma: Hoy es un hecho que para asegurar la calidad de los servicios y contribuir al funcionamiento de un sistema de calidad dentro de la organización, ésta ha de promover el trabajo en equipo, fortaleciendo en sus empleados su capacidad y disposición para trabajar en éste, si lo que se quiere es conseguir la participación, integración y colaboración de todas y cada una de las personas en la gestión de la calidad.

Es una realidad que los beneficios más significativos en calidad normalmente los consiguen los equipos; grupos de individuos que unen el talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso. Así pues puede decirse que trabajar en equipo:

- 1) Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- 2) Genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y la prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- 3) Genera colaboración, confianza y solidaridad entre los compañeros de la compañía.
- 4) Desarrolla habilidades multifuncionales.
- 5) Facilita la delegación de autoridad y autonomía.
- 6) Elimina controles innecesarios, reduciendo reprocesos y correcciones.
- 7) Facilita el entrenamiento en metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- 8) Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soportes entre las personas que manejan distintas disciplinas.
- 9) Posibilita el mejoramiento en la calidad del trabajo y el servicio.
- 10) Crea un clima favorable al desarrollo de la creatividad y la iniciativa.
- 11) Aumenta la motivación y satisfacción laboral y personal.
- 12) Facilita el aprendizaje y el intercambio de información.

- 13) Desarrolla el potencial y talento de sus miembros.
- 14) Incrementa los niveles de participación en los empleados dentro de la empresa.

El trabajo en equipo se constituye en la base para que la organización cumpla con todos los objetivos propuestos, sin embargo es preciso tener presente que es también un hecho que en muchas organizaciones la gente aún no trabaja en grupo; cada integrante aporta lo que puede, priman los intereses personales y el deseo individual de sobresalir.

Las personas no han sido preparadas para el trabajo en equipo, para deponer sus intereses individuales y dar paso a los intereses conjuntos, para trabajar en una sinergia que permita que el resultado final del trabajo sea superior a la suma de los aportes de cada integrante del equipo. Hoy la gente requiere ser motivada y habilitada para trabajar en equipo y con ello lograr fortalecer el funcionamiento del sistema de la calidad organizacional (14-15).

ISO 9001:2015 (2018) afirma: El capital humano: que establece el valor que aportan los integrantes de la organización. Son las personas en las que recaen las responsabilidades de ejecutar, monitorizar y realizar el seguimiento del sistema de gestión. Este capital no es estático, sino que la organización deberá invertir en recursos para su formación, ya que deberán realizar su tarea con eficiencia (parr.6).

Montoya y Boyero (2016) Sostienen que: Es fundamental tener presente que para la calidad total es indispensable que todos los miembros de la compañía estén comprometidos con el mejoramiento continuo y con su trabajo, pues es necesario que tengan en la mente que es preciso prevenir todos los defectos que puedan hallarse dentro de los procesos para poder producir calidad.

De igual manera, los empleados deben tener conciencia de hacer bien las cosas desde el inicio y ser responsables de la calidad de su propio trabajo, teniendo como objetivos la perfección y el mejoramiento en cada una de las acciones que desarrollan en la compañía.

Ahora bien, tanto la implementación como el mantenimiento del sistema de calidad en la empresa debe contar desde sus inicios con la participación de todas las personas que hacen parte de ella y que han de trabajar de igual manera por la integración de todos los procesos, con el firme propósito de garantizar que haya éxito en la calidad del servicio y los productos que se brinda a los clientes (p.12).

La gestión de calidad total se debe implementar de manera continua en las organizaciones y fundamentalmente involucrar a todos sus recursos humanos de manera directa desde la alta dirección hasta los niveles jerárquicos más bajos que existen en ella, puesto que ellos son la clave del éxito de la organización, mediante planes de gestión de calidad en la comunicación empresarial, de la misma manera, se conoce que la comunicación es la herramienta vital que posee toda organización e implementarla con una excelente gestión de calidad hace que una empresa sea exitosa en el ámbito internacional. (Camisón, Cruz y González, 2006, p.23-90).

2.2.1 Capacitación del personal basado en la calidad.

Mora (2017) afirma: Capacitación: Proceso para proporcionar conocimientos, perfeccionar habilidades y desarrollar actitudes en el individuo. La capacitación va dirigida a producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización (p.5).

Gradiz, Chavarría y Maldonado (2018) destacan: La capacitación atraviesa casi todas las instancias, la encontramos desde la planificación para la implementación de un sistema de gestión de calidad hasta el mantenimiento y mejora del mismo. Es impensable planificar la mejora de un sistema sin el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de las personas que intervienen en la gestión propiamente dicha. Y la mejora de estas competencias, contribuye significativamente a la mejora y mantenimiento del sistema. (p. 41).

La organización debe gestionar los recursos necesarios para aplicar y sostener el sistema de gestión de calidad. Esto incluye:

- 1) Provisión de recursos materiales necesarios
- 2) Capacitación de las personas en cuanto a las actividades que realizan, su rol dentro del SGC y técnicas estadísticas. Resulta más eficaz cuando la capacitación se documenta y planifica.
- 3) Proveer la infraestructura adecuada para el correcto desempeño del sistema. Esto
- 4) involucra edificios, equipos, espacios de trabajo, transporte, servicios, etc.
- 5) Gestionar un ambiente de trabajo propicio para el eficaz desempeño de los empleados (Gaston,2'12, p.62)

2.2.2 Gestión de calidad en la cultura organizacional

Gonzales y Michelena (2009) destacan: El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de la organización, sin ignorar el aspecto de la cultura individual.

Chiavenato (2017) afirma: El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura, La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros (p.124).

El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas Institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados (García,2006, p. 166).

Gonzales y Michelena (2009) afirman: La cultura de una organización cumple cuatro funciones en la gestión que son:

- 1) proporcionar a los miembros de la organización una identidad organizativa;

- 2) facilitar el compromiso colectivo;
- 3) fomentar la estabilidad del sistema social;
- 4) configurar la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.

La cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poder ser alcanzado, sobre ellas deben cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla (p. 107).

Jones (2008) Sostiene que: Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización (p.8).

Gonzales y Michelena (2009) afirman que: Los valores que posee una persona con cultura de la calidad son: interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, permanencia de largo plazo en la empresa, respeto y buen uso del tiempo propio y de los demás y un comportamiento acorde con el «decálogo del desarrollo» (limpieza, puntualidad, responsabilidad, deseo de superación, honradez, respeto al derecho de los demás, a la ley y a los reglamentos, gusto por el trabajo, afán por el ahorro y la inversión).

Una persona con cultura de la calidad tiene los siguientes hábitos: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien las cosas desde la primera vez, planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, la evaluación constante del desempeño, la disciplina y constancia en el cumplimiento de los compromisos (p.110).

Rivas (2011) afirma: Cualquier cambio, y más un cambio cultural requiere un liderazgo fuerte y competente, antes de lanzarse a un proceso que se auto- denomine de ampliar o mejorar la calidad conviene medir las fuerzas y las capacidades, el camino hacia la calidad es un camino en el que nadie antes había estado, no es un proceso del que se pueda apoyar en antecedentes, pues las exigencias que se quieren atender a través de la generación de calidad son nuevas (p.02).

Un Sistema de Gestión de Calidad implica cambios en los sistemas y en la forma de hacer las cosas, y ésta última es lo que entendemos por cultura. La cultura de calidad demanda el cambio de paradigmas dentro de la institución, de la competencia a la cooperación, del individualismo al trabajo en equipo, del autoritarismo a la democracia, de la exclusión a la inclusión, de la improvisación a la planeación y un largo etcétera que asegura la toma de decisiones consensuadas (Juárez, 2012, p.64).

Hablar de cultura organizacional y su relación con un sistema de gestión implica elegir una perspectiva teórica desde la cual puedan encontrarse los referentes conceptuales en los cuales se basa la construcción de un plan para articular la cultura con la estrategia emanada del sistema de gestión adoptado.

Cualquiera que sea la perspectiva teórica adoptada sobre la concepción de cultura organizacional desde las perspectivas racionales o desde las emergentes, es necesario tener en cuenta que para que se conduzcan con mayor probabilidad de éxito los sistemas de gestión en las organizaciones se debe partir siempre de la caracterización o análisis de la cultura; esto es, hacer un estudio para conocer y comprender los aspectos que la definen.

Acto seguido, se efectúa una comparación de estos resultados con las características de los sistemas de gestión con el propósito de identificar el grado en que los factores de la cultura y los sistemas de gestión son coherentes entre sí.

Si se ha optado por una perspectiva desde las teorías emergentes y se identifican características de los sistemas de gestión que son improcedentes con la cultura de la organización, se hace necesario adaptar los sistemas a la cultura.

Si por el contrario, se opta por una perspectiva a partir de las teorías racionales y al hacer el estudio de la cultura organizacional se encuentra aspectos que dificultarían la puesta en marcha de los sistemas de gestión, se debe intervenir la cultura para modificar aquellos que se requieran antes de poner en marcha tales sistemas de gestión (Vesga,2013, p.97).

Vesga (2013) señala: Un sistema de gestión no es una “receta” que se toma de un “vademécum de herramientas gerenciales” para aplicarla por igual a todas las organizaciones. La cultura de una organización constituye, quizá, el aspecto más representativo de su particularidad y de su identidad, así como de su individualidad, razón por la cual esta debe ser tenida en cuenta al implementar cualquier sistema de gestión.

2.3 La importancia de la gestión de la calidad en el proceso del manual de organización.

Gradiz, Chavarría y Maldonado (2018) afirman que: El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumple unos estándares de calidad fijados previamente proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimientos de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.(p. 7).

Matamoros (2014) aporta: En el manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente (p.13)

Chamorro (2016) menciona: Existen algunos beneficios que se pueden obtener con la aplicación de este sistema en las organizaciones.

- 1- Mejora la organización de la compañía.
- 2- Permite controlar el desempeño de los procesos de la organización en sí misma.
- 3- Ayuda a cumplir de manera más adecuada las normativas.
- 4- Mejora la capacitación de los trabajadores de la empresa, ya que incrementa la motivación y compromiso de esta (p. 03)

La implementación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio de paradigmas en los sujetos que la conforman, en la manera de ver y comprender la organización por parte de los miembros de la misma, pues las prácticas cotidianas en la gestión de la dinámica organizacional son mediadas por los significados construidos por las personas que la conforman y al instaurar un nuevo sistema de gestión, cambian las prácticas y los sistemas de trabajo, lo que implica necesariamente una resignificación de la relación de los sujetos con el trabajo (Vesga, 2011, p. 12).

Es fundamental apoyarse en los Manuales de Procedimientos con los que cuenta la empresa, de esta forma todos y cada uno de los integrantes del proceso general de gestión de calidad conocerán los puntos críticos del mismo.

Como en todo proceso, es de vital importancia, la retroalimentación por parte de los clientes, a fin de conocer los errores que se cometieron para poder ir solucionándolos en el camino. La mejora debe ser continua e involucra a la planificación y al diseño desde sus raíces.

Si se cuenta con un cliente interno comprometido con su rol dentro del proceso de gestión de calidad es seguro que la empresa obtendrá beneficios sobresalientes, se diferenciará de sus competidores y alcanzará un reconocimiento social elevado. Para una correcta selección de personal calificado se deben establecer normas y requisitos a cumplir en el proceso de reclutamiento y selección, como por ejemplo definición del perfil del puesto.

Es un trabajo muy arduo el comprometer a los empleados con el proceso, pero no imposible. Con la ayuda de estímulos e incentivos, ya sean económicos o anímicos, se puede lograr que cada empleado más allá del puesto que ocupa, sienta que la calidad del producto o servicio terminado pasa por sus manos.

Como en la mayoría de los procesos administrativos la secuencia de cada uno de los pasos no finaliza, este proceso no es la excepción. La organización con la ayuda del feedback de sus empleados, proveedores y clientes, con controles permanentes y evaluaciones continuas; puede lograr mejorar constantemente.

De esta manera al obtener resultados negativos, la empresa podrá realizar los cambios que crea pertinentes para mejorar. Por este motivo es la revisión y evaluación se convierte en el input del proceso (Gaston, 2012, p.54).

Capítulo tres: Modelo normativo de la gestión de calidad en el manual de organización

En el caso de las organizaciones empresariales, las normas, procedimientos y otros documentos reguladores, contribuyen a realzar la capacidad de lograr y cuantificar las mejoras en su funcionamiento, por lo que se aplican a todos los tipos de entidad, forman parte de la política estratégica y su diseño abarca condiciones geográficas, culturales y sociales diversas, brindando cobertura total a todas las áreas de la entidad, ya que su ausencia puede crear vacíos que constituyan una oportunidad para los competidores.(Mesa y López, 2004, p.1).

3.1 Norma ISO 9001:2015 en el manual de organización

ISO.org (2015) La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (párr.2).

(Burckhardt, Gisbert y Pérez, 2016) afirman: La edición ISO 9001:2015 pretende mantener la aplicabilidad de la norma en todo tipo de organización e incentivar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Esta revisión se puso en marcha para adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones (pág.10).

La secretaria central de ISO en Ginebra Suiza (2015) destaca: ISO 9001 (esta Norma Internacional) especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización (pág. 25)

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande disponga del Manual de Organización y de Procedimientos para que se pueda tener en alguna forma la descripción del funcionamiento de cualquier empresa. El Manual de Organización y de Procedimientos debe de ser fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aun para gente ajena a la organización. (González Peña, 2016, pág.2).

Según la Secretaria de Relaciones Exteriores (SER, 2005) afirma: “el manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la organización” (pag.3).

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales (González Peña, 2016, pág.2).

Su objetivo es servir como material de apoyo que defina y establezca a estructura orgánica, funcional, formal y real así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución (Torres, 2016, párr.16).

3.1.1 Roles, responsabilidades y autoridad de la norma ISO 9001:2015 en el manual de organización

Monise (2019) “La norma ISO indica que la Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para papeles pertinentes sean atribuidas, comunicadas y entendidas en la organización” (párr. 5).

ISO 9001 (2015) La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- 1) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- 2) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- 3) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora.
- 4) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- 5) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad (p.4)

Gehisy (2016) afirma: La norma trata ahora de dar protagonismo a la alta dirección y a los dueños de procesos. Pretende hacerlos participes directos de sus procesos, auditando, informando, midiendo indicadores e identificando activamente riesgos y oportunidades. De esta manera la responsabilidad no recae solamente sobre una persona, sino que se da responsabilidad y autoridad a otros actores dentro del sistema de gestión (párr. 23).

Roles y las responsabilidades en ISO 9001: el primer requisito de la cláusula 5.3 en la revisión 2015 es definir los roles funcionales, el rol es una función definida a ser realizada por un miembro del equipo de trabajo de un proceso como auditar, aprobar, archivar, inspeccionar o codificar y las responsabilidades pueden ser múltiples en un cargo y se realizan para generar un resultado deseado (Jiménez, 2015, párr. 2-3).

La autoridad en el sistema de gestión de calidad: se refiere a la potestad y a la doble función de mandar por un lado y de lograr ser obedecido por el otro, que ostentara un individuo por sobre el resto; es el poder o rol funcional que ocupa dentro de una empresa u organización deseado. La autoridad se compone de dos clases, la formal que es aquella que ejerce un jefe sobre sus correspondientes subordinados, y la operativa. Esta es la que se caracteriza porque no se ejerce sobre personas, sino que se define como la potestad que tiene alguien para decidir al realizar una serie de acciones concretas (Jiménez, 2015, párr. 18).

Existen muchas formas de cumplir con el requisito 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades. Debemos encontrar la combinación de herramientas más adecuada de acuerdo al tamaño de la organización.

1. Organigrama: Perfecto para explicar la estructura organizacional y con ello la autoridad.
2. Perfiles de cargo: Logran detallar responsabilidades y autoridades al exponer funciones y autonomía en las decisiones.
3. Procedimientos y caracterizaciones de proceso: También muestran responsabilidades al indicar las actividades y el responsable de su ejecución.
4. Matriz RACI: RACI significa responsable, aprobador, consultado e informado. También conocida como matriz de asignación de responsabilidades, esta herramienta funciona para instancias diferentes a los procesos en las que se asignan funciones, como es el caso de proyectos (Betancourt, 2020, párr. 10).

Torres (2016) afirma: El manual de organización su principal propósito, es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

De manera general, se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura (párr.14-15).

Burckhardt, Gisbert y Pérez (2016) aportan: Es posible comprender la asignación de funciones, responsabilidades y autoridades como una parte fundamental de los procesos del SGC. Y afrontar su planificación con un adecuado enfoque a riesgos, para así tener la capacidad de adelantarse a eventuales situaciones en las que los responsables de determinadas funciones no estarán disponibles (como, por ejemplo: bajas médicas, viajes de trabajo, vacaciones, etc.), contemplando la posibilidad de otras personas asuman las tareas o decisiones correspondientes (P. 58).

Chávez y González (2014) “El manual de organización y funciones expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones entre sí” (, 2014, pág. 45).

3.2 Beneficios de la norma ISO 9001: 2015 en el manual de organización.

Aburto (2016) afirma: ISO 9001:2015 es adecuada para empresas de cualquier tamaño y sector. De hecho, una de las principales mejoras de la nueva versión es enfocada a que ésta sea más aplicable y accesible a todo tipo de empresas. Las empresas más pequeñas que no tienen personal dedicado al área de calidad todavía están muy a tiempo de implementar un SGC basado en esta norma ISO, para disfrutar de los beneficios y los recursos destinados a ellas (parr. 3).

Aburto (2016) menciona que algunos de estos beneficios que se logran alcanzar son:

1. El trabajo se realiza de una manera más eficiente ya que todos sus procesos se alinean y son entendidos por los colaboradores de la empresa.
2. Aumenta la productividad y la eficiencia, con esto los costos internos se reducen.
3. Cumple con los requisitos legales, y reglamentarios de las partes interesadas.
4. Ayuda a identificar, gestionar y evaluar el contexto general de una organización para definir quien se ve afectado por el trabajo y lo que espera la alta dirección del personal, esto permitirá establecer claramente los objetivos e identificar nuevas oportunidades de negocio.
5. Pone un mayor énfasis en el compromiso de liderazgo.
6. Ayuda a solucionar los riesgos organizacionales y oportunidades de manera estructurada (planeación estratégica).
7. Utiliza un lenguaje simplificado y una estructura común con términos útiles para la empresa que utilizan múltiples sistemas de gestión.
8. Direcciones de gestión de la cadena de suministros de manera más eficaz. Es más fácil de usar para el servicio y las organizaciones basadas en el conocimiento (Párr. 6-7).

Según ISO 9001:2015 (2018) menciona: beneficios que se pueden conseguir implantando el Sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:

Implementar Mejora la toma de decisiones basado en pruebas: El segundo principio de la norma ISO 9001 es el uso de la toma de decisiones basada en las pruebas. Esto quiere decir, que a la hora de tomar una decisión no sigamos nuestros impulsos, presentimientos o corazonadas, sino que analicemos los hechos, causas etc. y tomemos la decisión basándonos en las pruebas de las que disponemos. De esta forma, se consigue estar más centrado en aplicar recursos a los campos que mejoren eficiencias y ayuden a ahorrar costes a la hora de encontrar la decisión correcta de manera inmediata en lugar de ir haciendo ensayos de prueba y error hasta hallar la solución.

Extender cultura de mejora continua: Uno de los objetivos de la empresa debe ser buscar la mejora continua. Hay que recordar que una empresa es un equipo y que, si todos avanzan en la misma dirección, la empresa avanzará.

Este es uno de los terceros principios de la norma ISO 9001. Si se adapta una cultura de mejora continua para intentar mejorar los procesos y resultados organizacionales también se ahorrarán costes. Con este otro beneficio de implementar la norma ISO 9001 será posible ver como la empresa mejora cada año tanto a nivel económico como a nivel de eficiencia.

Compromiso con los empleados: Si una empresa se mueve en una sola dirección avanza y obtiene mayores beneficios. Para que esto ocurra, los empleados deben estar comprometidos con la mejora de procesos. Los empleados que trabajan con la norma ISO 9001 son empleados más felices, ya que se trabaja de forma organizada y se tienen en cuenta todas las partes de la empresa.

No hace falta decir, que numerosos estudios indican que los empleados felices son empleados más productivos. Por lo que este último beneficio de la ISO 9001 también se traduce en un aumento de productividad y ahorro de tiempo y dinero a la empresa (párr. 5-7).

Cada empresa es libre de desarrollar el sistema el sistema de gestión de calidad que más le convenga, aunque hay muchas razones para atenerse a este estándar internacional. Todos los certificados ISO se consideran muy valiosos en la mayor parte del mundo y son una manera de generar confianza en la empresa en el escenario internacional.

Por otra parte, la ISO 9001 supone un buen manual por lo tanto seguir este estándar garantiza que tarde o temprano aumente la satisfacción del cliente o mejores los procesos ISO 9001:2015, 2018, párr. 20-21).

3.3 Importancia definir las funciones del personal en la norma ISO 9001

El desarrollo de este concepto va más allá de hacer un listado con las diferentes tareas que los colaboradores deben de cumplir ya que primero que nada para poder definir las funciones del personal es necesario realizar un organigrama de la empresa y definir quien depende de quién, visualizar que departamentos existen en la empresa y la relación que hay entre ellos (Gómez, 2016, Pag.1).

Según (ISO.org, 2016) afirma: La norma ISO 9001 en su apartado 6.2 trata sobre los recursos humanos en una empresa. Se considera de calidad los recursos humanos según:

1. Cuando es competente en base a cuatro aspectos, educación, formación, habilidades y experiencia.
2. Cuando sea consistente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.
3. Cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que dan fruto de su trabajo en la empresa, hace que la organización sea excelente, y determina los requisitos según el puesto de trabajo.

- 1- Educación: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.

2- Formación: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.

3- Habilidades: existen puestos de trabajo para lo que es necesario tener habilidades sociales. Tiene facilidad de entablar una conversación.

4- Experiencia: es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para r el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización (párr. 3-6).

Gómez (2016) destaca: la norma ISO 9001:2015 requiere que la alta dirección asigne, capacite, forme, comunique, defina y analice la competencia de los recursos con la finalidad de asegurar la calidad en los procesos. Para asegurar que la organización pueda cumplir consistentemente los requisitos del cliente, los legales necesarias para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de calidad incluyendo el funcionamiento de los procesos necesarios (párr. 3).

3.4 Información documentada de la norma ISO 9001: 2015 y el manual de organización

Gehisy (2016) afirma: La norma ISO 9001:2015 define la información documentada como información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene. La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente. La información documentada puede hacer referencia a:

- a) El sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados.
- b) La información generada para que la organización opere (documentación).
- c) La evidencia de los resultados alcanzados (registros).

La organización ISO a través de la actualización de la norma pretende desterrar esta idea tan arraigada, eliminando términos como procedimiento o documento y sustituyéndolos por información documentada (párr. 3-6).

Burckhardt, Gisbert y Pérez (2016) destacan: El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma

Internacional; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad (P. 70).

Según Gehisy (2016) se deben de tener dos tipos de información documentada; la que es requerida por la norma (obligatoria) y la que la organización considere necesaria para el correcto desarrollo de su actividad y para la eficacia del sistema de gestión de calidad (P.4).

ISOTools (2016) afirma: Se hace referencia de forma más genérica a la información documentada definiendo como información que una organización tiene que controlar y mantener, así como el medio en que se encuentra contenido. La información documentada puede tanto:

- 1) Estar en cualquier medio, es decir, en soporte escrito, papel, formato electrónico, etc.
- 2) Estar en cualquier formato haciendo referencia al idioma, a la utilización de gráficos, a software, etc.
- 3) Ser de cualquier fuente, refiriéndose al lugar de origen de la información, pueden proceder de juicio de expertos, cálculos, estimaciones, referencias documentales o el propio conocimiento de la empresa.

Información documentada

La empresa decidirá, si es necesario disponer de un manual o no. Si ya dispone de un manual, no es necesario retirarlo, se puede utilizar para reforzar la transición.

Para realizar la revisión documental se suele utilizar una matriz de correlación que relacione los nuevos requisitos de la norma ISO 9001 2015 con la información documentada que actualmente dispone.

Se tendrá que documentar, en la medida de lo posible, el apoyo al funcionamiento de los procesos. Generar confianza en que los procesos se llevarán a cabo según lo previsto.

La norma ISO 9001 2015 quiere que la documentación se encuentre presente. La documentación demuestra eficacia al sistema de gestión. No una lista de los documentos

requeridos. Y para complicar un poco más, esta información documentada puede ser de diferentes formatos y medios.

Los beneficios esperados de la adopción de este cambio en relación con la documentación son:

- 1) Aliviar. Permitiendo integrar la documentación de los procesos de negocio con los requisitos de la norma ISO 9001 2015.
- 2) La reducción de la burocracia y los documentos
- 3) La simplificación y la consolidación de la información documentada.

En algunos artículos, la norma ISO 9001 2015 requiere que las empresas, en la medida de lo posible mantengan la información documentada para apoyar la operación de sus procesos y retener la información documentada en cuanto a la confianza de los procesos que se llevan a cabo como estaba previsto. Este es el caso del ámbito de la aplicación, los procesos operativos, la política y los objetivos de calidad.

En otros casos, el término no aparece, y no se requerirá los documentos. Éstos pueden agregar valor, como puede ser en los procedimientos, en el manual de calidad, las instrucciones de trabajo, los formularios, las tablas, etc. Se encuentra en mano de los directivos. Y la mano de los auditores, que cuando las primeras empresas empiezan a actualizar sus certificados. Nos dará una base de los criterios adoptados para las auditorías en la práctica (párr. 4-13).

Burckhardt, Gisbert y Pérez (2016) mencionan: Que los controles a realizar sobre la información documentada según lo que indica la norma son:

- 1- Identificar la información documentada al crearla o actualizarla.
- 2- Elegir un soporte adecuado para su uso.
- 3- Revisar y aprobar la información documentada antes de su distribución.
- 4- Asegurar que está disponible para quien la necesita.
- 5- Protegerla respecto a su confidencialidad, pérdida (ejemplo: a través de copias de seguridad).

- 6- Asegurar una distribución y acceso adecuados (permisos, control de acceso, etc.).
- 7- Preservar la en condiciones adecuadas (archivo, conservación, almacenamiento, custodia) y manteniendo su legibilidad.
- 8- Controlar los cambios (ejemplo: mediante números de versión).
- 9- Identificar y controlar la información documentada de carácter externo que necesitemos (legislación, documentos de proveedores, documentos sectoriales, etc.).
- 10- Proteger la información documentada que evidencie la actividad (registros) de cualquier alteración no intencional o no controlada (P. 74).

ISO 9001:2015 (2018) señala: Las responsabilidades de las funciones de su SGC no solo necesitan ser asignadas, sino que también deben ser comunicadas y comprendidas dentro de su empresa. Una de las formas más sencillas de asegurarse, consiste en documentar las funciones y responsabilidades y comprobar que todo el mundo comprende la información que se ha redactado. De esa forma, los empleados conocerán las responsabilidades que tienen con el SGC; algunos métodos a tomar en cuenta para documentar funciones son:

- 1) Información consolidada: una forma de cumplir con este requisito consiste en elaborar un documento para las funciones y responsabilidades; que incluya tanto las funciones, responsabilidades y autoridades de los SGC como los responsables del procedimiento en su organización. De este modo, cuando alguien tiene una duda sobre a quién llamar para conseguir una información concreta, solo tendrá que consultarlo en el documento. Este método es una muy buena forma de documentar las funciones y responsabilidades más importantes en su organización.
- 2) Documentación dispersa: Con este método, se anotan las funciones y responsabilidades en cada documento con el que trabaja para realizar sus procedimientos. Este es uno de los mejores métodos, debido a que si alguien lee el procedimiento para saber qué se tiene que hacer, puede ver fácilmente cuál es su función y responsabilidad en el mismo. Al igual que lo puede hacer cualquier

otro que tenga responsabilidades con las que cumplir. Para las operaciones diarias, esto facilita el trabajo a las personas que necesitan saber qué hacer. También facilita la revisión del documento del procedimiento.

- 3) Materiales formativos documentados: Evidentemente, no todos los procesos necesitan estar documentados, así que cuando esto ocurre, a menudo se dispondrá de material de capacitación documentado, que se usa para formar a los empleados sobre cómo hacer el trabajo y también proporciona un lugar para refrescar la memoria si tienen alguna pregunta. Además, se puede usar para registrar las funciones y responsabilidades del SGC durante el procedimiento (párr. 8-11).

Conclusiones

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación documental se concluye lo siguiente:

Exponiendo la información básica de la gestión de calidad y manual de organización con aporte de autores se pudo comprender los diferentes conceptos, importancia y objetivos de sistemas de gestión de calidad; así como los modelos normativos y manuales administrativos, que se utilizan en las organizaciones.

Al identificar los aspectos que influyen en el manual de organización con enfoque en la calidad se logró entender la interacción y utilidad del manual de organización, al ser considerado como instrumento de apoyo en las empresas; debido que este documento precisa las funciones a cada unidad orgánica al capacitar y coordinar a su personal de manera que se eviten conflictos laborales, y mejorar su sistema de gestión de calidad.

El modelo normativo ISO9001:2015 es necesario para la elaboración del manual de organización, en estas se plasman las formas de operar y lograr documentar roles de la empresa, con el fin de incrementar el nivel de calidad, permitiendo el desarrollo de todos los procesos al proporcionar la información necesaria para una adecuada toma de decisiones y tener un buen control interno en el desempeño laboral.

La gestión de calidad en el manual de organización es de mucha importancia, al ser considerado como una herramienta esencial para el mejoramiento continuo del desempeño laboral y organizacional en las empresas.

Bibliografía

- Blanco, P. (2009). *Manual organizacional y manual de procedimientos para la empresa casa de decoración, en ciudad Quesada, San Carlos* (practica de especialidad para optar por el grado de Bachiller en Administración de empresas) Instituto Tecnológico de Costa rica, Sede Regional San Carlos.
- Gaitán, J y Conde, I. (2017). *Gestión de la calidad en el desempeño laboral* (seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, RUCFA, Managua, Nicaragua.
- Camisón, C., Cruz S., y González T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson educación, s.a.
- Castillo, C y Prado, F. (2017). *Manual de funciones en el sector público* (seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, RUCFA, Managua, Nicaragua.
- Gradiz, B. Chavarría, J y Maldonado, S. (2018). *Gestión de la calidad en el desempeño laboral* (seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, RUCFA, Managua, Nicaragua.
- Burckhardt, V. Gisbert, V y Pérez, A. (2016). *Estrategia y desarrollo de una guía de implementación de la norma ISO9001: 2015. Aplicación Pymes de la comunidad Valenciana*. Alcoy, España: Editorial Área de innovación y Desarrollo, S.L.
- Montoya, C y Boyero. M.(julio-diciembre,2016). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTION DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL*. "Visión de Futuro" 20(2), 1-20.

Novillo, E. Parra, E. Ramón, D y López, M. (2017). *Gestión de calidad*. Guayaquil.

Porto, J y Merino, M. (2008). *Definición de organización*. Recuperado de <https://definición.de/organización/>.

Porto, J y Merino, M. (2009). *Definición de organigrama*. Recuperado de <https://definicion.de / organigrama/>.

INATEC, (2018). Manual para el estudiante, gestión de calidad. Recuperado de <https://www.tecnacional.edu.ni/media/MANUAL-GESTION-DE-CALIDAD-1pdf>.

Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas tercera edición*. McGraw-Hill