

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL
MOMBOY.**
**(Communication strategies for the development of procedure manuals
of Universidad Valle del Momboy)**

Recibido enero 2021 aceptado marzo 2021

Ing. Briceño Portillo Marilyn Mercedes. (M.Sc) /Ingeniero de Sistemas egresada de la Universidad de los Andes / Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Valle del Momboy./ Magíster Scientiarum en Docencia para la Educación Superior egresada de la Universidad Experimental Rafael María Baralt. Profesora de la Universidad Valle del Momboy. Email: bricenom@uvm.edu.ve.

Dra. Bravo Luna María Teresa. /Ingeniero de Sistemas egresada de la Universidad de los Andes / Magíster en Administración de empresas egresada de la Universidad Rafael Urdaneta. Doctora en Ciencias Gerenciales de egresada de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Profesora de la Universidad Valle del Momboy. Email: bravom@uvm.edu.ve.

RESUMEN

El propósito de este proyecto fue aplicar estrategias de comunicación para el desarrollo de manuales de procedimientos de la Universidad Valle del Momboy, cuyos objetivos específicos fueron: caracterizar el proceso de comunicación requerido para la gestión de los manuales de procedimientos, determinar las herramientas de comunicación para el desarrollo de manuales de procedimientos y diseñar las estrategias de comunicación para el desarrollo de manuales de procedimientos. Para ello se realizó una investigación aplicada, con diseño transaccional, cuya población objeto de estudio estuvo representada por 4 dependencias de la UVM, Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría Académica y Dirección Administrativa. La técnica de recolección de información para el diagnóstico fue la entrevista, la cual permitió la organización del trabajo colaborativo del personal adscrito a las unidades involucradas. El proyecto generó como resultado el diseño y puesta en práctica de estrategias basadas en la comunicación desde distintos niveles organizativos, a través de diversos canales para la concreción de documentos alojados en la nube, con la finalidad de estar a disposición del personal de interés, por ser desarrollados con aplicaciones que permiten almacenarlos y ejecutarlos desde los espacios de Google Drive, con acceso al personal responsable a través de los correos institucionales de las unidades, concibiendo un ambiente de innovación administrativa.

Palabras clave: Estrategias de Comunicación, Procesos Administrativos, Manuales de Procedimientos.

ABSTRACT

The purpose of this project was to apply communication strategies for the development of procedure manuals of Universidad Valle del Momboy, whose specific objectives were: to characterize the communication process required for the management of procedure manuals, to determine the communication tools to the development of procedure manuals and designing communication strategies for the development of procedure manuals. For this, an applied research was carried out, with a transactional design, whose population object of study was represented by 4 units of the UVM, Rectorate, Vice-Rector, Academic Secretary and Administrative Directorate. The information gathering technique for the diagnosis was the interview, which allowed the organization of the collaborative work of the personnel assigned to the units involved. The project resulted in the design and implementation of strategies based on communication from different organizational levels, through various channels for the realization of documents hosted in the cloud, in order to be available to the personnel of interest, for be developed with applications that allow them to be stored and executed from the Google Drive spaces, with access to the responsible personnel through the institutional emails of the units, conceiving an environment of administrative innovation.

Key words: Communication Strategies, Administrative Processes, Procedures Manuals.

Introducción

El proceso de comunicación dentro de las organizaciones da lugar a crear ambientes de trabajo enmarcados en un clima de respeto, compromiso, responsabilidad ante las funciones inherentes a los cargos y al servicio brindado a los compañeros. En términos de la gestión de los procesos administrativos, la comunicación interna permite la transferencia de información entre los miembros que la integran, respondiendo a la necesidad de motivar e integrar a sus a las personas en un entorno empresarial impregnado de la integración de esfuerzos mancomunados de las diversas áreas de la organización para lograr un fin determinado de forma eficiente.

Por su parte, se concibe a la Universidad Valle del Momboy, como una organización que se destaca por el espíritu emprendedor de su comunidad, por su carácter innovador y flexible y por su compromiso con el desarrollo humano sustentable, con valores arraigados en su gente, como comunidad de inspiración humanista-cristiana, destacando el trabajo en equipo, desarrollo del espíritu emprendedor, fomentando el liderazgo con ética y honestidad, conducente a la búsqueda de la calidad en sus procesos.

Lo explicado anteriormente, enmarca a la UVM como una organización activa, donde se valora el capital humano, y las personas son participes en la mejora continua, es por ello, que este proyecto se orienta a propiciar el trabajo de los miembros de la organización, hacia un objetivo común a través del diseño de estrategias de comunicación. Es importante destacar, que para lograr la calidad en los procesos que son realizados por el personal, es necesario contar con procedimientos documentados, descritos y establecidos por escrito, así como formalmente aprobados.

En este orden de ideas, Batista J y Romero M, (2009) plantea que los procesos de comunicación en el ámbito universitario contribuyen a estructurar la organización, dar respuestas a estímulos, desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas, los cuales pueden surgir de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social, donde la comunicación se debe articular filosófica, política y conceptualmente, para contribuir de manera permanente al logro de la misión social y los objetivos institucionales..

De acuerdo a lo antes expuesto, las diversas unidades de la Universidad Valle del Momboy realizan múltiples procedimientos para dar cumplimiento a las funciones inherentes a cada dependencia. Tales procedimientos deben estar documentados, descritos y establecidos por escrito, así como formalmente aprobados. En este orden de ideas, se enmarca la necesidad de desarrollar manuales de procedimientos para organizar y detallar las operaciones o tareas que se realizan de manera sistemática, oportuna y adecuada, para dar cumplimiento a las funciones, permitiendo aplicar procedimientos estandarizados, ajustados a los requerimientos de la unidad administrativa respectiva en concordancia a dar respuesta a los usuarios de estos procesos.

Es en este contexto, que se concibe el desarrollo de manuales de procedimientos por áreas, a partir del trabajo colaborativo del personal administrativo responsable de cada proceso, en conjunto con la academia, a través de la realización de actividades de prácticas profesionales, aunados a las autoridades de la universidad con la finalidad de formalizar los procedimientos. Para ello, se requiere del diseño y aplicación de estrategias de comunicación que permitan desarrollar ese trabajo en conjunto partir de un accionar coordinado.

Ante tal situación, Garrido (2004), citado por Romero, Estrada y Leal, (2008, p.144), plantea que la coordinación de la comunicación “demanda la integración de los esfuerzos mancomunados de las diversas áreas de la organización para lograr un fin determinado de forma eficiente”. En concordancia a ello, se puede señalar, que al coordinar la comunicación se procura la mejorar los procesos de comunicación, y a su vez, prestar servicios de la más alta calidad posible, tanto al cliente interno como al externo, explica el referido autor. Es importante mencionar, que este proyecto se enfocará a la aplicación de acciones comunicativas coordinadas para propiciar el trabajo colaborativo en la producción de manuales de

procedimientos, destacando el enfoque de investigación aplicada del estudio, dando respuesta a una necesidad conocida y previamente identificada.

Las ideas expresadas anteriormente, se enmarcan en la puesta en marcha de estrategias innovadoras para el alcance de los objetivos organizacionales, en este caso, la realización de los manuales y atendiendo lo presentado por Vega L, Martínez R y López, (2015), “los nuevos enfoques de organización buscan por si mismos el crear un ambiente propicio para que facilite el desarrollo de nuevas ideas, de cierta manera ayuda a integrar el trabajo en equipo lo cual ayuda a generar un intercambio de ideas que genera una innovación”, lo cual conduce a formas de organización derivadas de una cultura participativa y de trabajo colaborativo para crear las condiciones que son indispensables para desarrollar la innovación administrativa.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores, se vislumbra la posibilidad de incorporar, herramientas de comunicación basadas en la tecnología disponible, así mismo, inducir al personal a la utilización de las mismas, creando a su vez, una plataforma de comunicativa y de trabajo síncrono y asíncrono que contribuya al aprendizaje de nuevas formas de realizar las labores, adaptadas a la compleja dinámica de la sociedad actual. Del mismo modo, el Manual resultante estaría a disposición del personal de interés al ser desarrollado con aplicaciones que permitan almacenarlo y ejecutarlo en la nube, desde los espacios de Google Drive, con acceso al personal responsable a través de los correos institucionales de las unidades.

Consideraciones Teóricas

La Comunicación Organizacional

Partiendo de una de las primordiales necesidades humanas, el poder comunicarse, expresa (Maritain, 1968), citado por (Díaz, A, 2006) “La necesidad más absoluta de la persona es comunicar con el otro mediante la unión de inteligencia, y con los otros mediante la unión afectiva”, aunado a la concepción de la persona vista como individuo que forma parte de una sociedad demandante, se manifiesta la comunicación en todas sus dimensiones. En este contexto, explica (Aquino G, 2018, p.6) “los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social, dado que hay una interacción continua entre los miembros de la sociedad.

Ahora bien, desde un punto de vista organizacional, y concibiendo a las organizaciones, en acuerdo con la Universidad Nacional Abierta (2006) “como entidades que tiene un propósito definido, compuestas de miembros y con una estructura sistemática”, por lo que se define la comunicación como “un sistema que permite que las informaciones sean transmitidas, a través de distintas herramientas que van a depender de la necesidad que posea la persona o empresa para comunicar” (Aquino G, 2018, p.6), considerándola como un valor social inmerso en las organizaciones, cuya finalidad es el intercambio de ideas y pensamientos esperando recibir una respuesta, como

todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones.

La Comunicación Interna

De acuerdo a lo expuesto en las líneas anteriores, las instituciones utilizan sistema de comunicación para transferir información, entre los miembros que la integran como con sus clientes externos, vislumbrando procesos de comunicación tanto interna como externa, en estos términos, “la comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante” (Berceruelo, 2014, p. 31). Se percibe la integración de los esfuerzos mancomunados de las diversas áreas de la organización para lograr un fin determinado de forma eficiente. . Según Ramos (2004:79), citado por (Romero, Estrada y Leal , 2008, p.146 “en la construcción de estrategias comunicacionales e involucrar a los distintos miembros de la empresa constituye un escenario de encuentro, de interacción más cercana entre sus componentes y en cierto modo un acercamiento colectivo”.

Las ideas anteriores, convergen en un proceso de comunicación interna orientado a la sinergia de esfuerzos de las personas inherentes a la organización a desarrollar mecanismos de acción colaborativa para la consecución de objetivos. Asimismo, se puede concebir como “herramienta estratégica que permite agregar valor a la empresa, adicionándole indicadores de gestión de calidad para la optimización de los recursos” Romero, Estrada y Leal (2008, p.145).

Este enfoque, admite a la comunicación, como elemento ineludible en la gestión de la calidad de los procesos de toda organización. En atención a lo planteado, se abordarían aspectos de comunicación interna basados en la multidireccionalidad del flujo de la información, con canales que permitan la transversalidad, conducente a la integración de los miembros de las empresas con el objetivo de proporcionar un desempeño en sus operaciones orientado a la satisfacción de requerimientos.

Valor estratégico de la información.

La información, como insumo del proceso de comunicación, de describe a continuación desde la óptica de la gestión de calidad, concebida por (Camisón, Cruz y González (2006), p 392) como “los datos en el contexto de un negocio u organización. La información se deriva del análisis de los datos.

La buena información permite a los directivos tomar decisiones con base en los hechos, no en las opiniones. De lo mencionado previamente, se desprende, que los flujos de información relacionados con el ámbito interno de la empresa conlleva la creación de una tupida red de canales de información en sentido mutidireccional, que facilite las relaciones en virtud que la mejora de los procesos, exige la relación coordinada entre individuos y

departamentos con habilidades y conocimientos diversos para la efectiva realización de los procesos.

Proceso.

En una primera aproximación, (Camisón, Cruz y González (2006), p 843), se puede definir un proceso como “un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente”, Los diferentes procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva.

Resulta conveniente entonces, definir al proceso, como “una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado” Evans J y Lindsay W, 2008, p17. De manera simplificada, resulta determinante el rol de las personas en la gestión de procesos en virtud que a partir de ellos se permite saber, quién hace qué y qué se hace con respecto a un objetivo.

Del mismo modo es importante señalar que:

“Al delimitar las tareas y las diferentes responsabilidades estamos señalando, al mismo tiempo, con quién se debe establecer comunicación y qué debe comunicarse, para ordenar actividades y procesos que generen productos y servicios en conformidad con la norma y los estándares establecidos... para ello es necesario también, establecer canales de comunicación eficaces, mediante los cuales se disponga, en el momento preciso y por parte de la persona oportuna, de la información relevante”. (Camisón, Cruz y González (2006), p 1055).

Se deduce, en consecuencia de lo plasmado en líneas precedentes, el rol de la comunicación como elemento de valor agregado en la gestión de calidad, en virtud que un suministro de información consistente y oportuna a través de las áreas funcionales de las empresas, permiten la evaluación, el control y la mejora de los procesos, productos y servicios con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Los procedimientos

De acuerdo a (Camisón, Cruz y González (2006), p 856), “los procedimientos permiten saber «quién hace qué» y «qué se hace» con respecto a un objetivo concreto” Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales y documentos) y una cronología de desempeño de las instrucciones.

Descripción de una instrucción

Las instrucciones de trabajo, de acuerdo a (Camisón, Cruz y González (2006), p 858)“permiten conocer cómo se realiza una actividad concreta, asignada aun único rol. Deben ser muy detalladas y recoger todas las operaciones necesarias para realizar la actividad que se describe.

Procedimientos administrativos

Una vez plasmadas las conceptualizaciones de procedimientos en instrucciones, se presenta la definición de procedimientos administrativos considerando la Guía Técnica para Elaboración de Manuales de Procedimientos, (2018), la cual lo define como “un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto... determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades que integran un proceso de transformación de insumos en productos, bienes o servicios”

En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo, es por ello Procedimientos documentados (Manual de Procedimientos), Del mismo modo, en la guía técnica se explica que las unidades administrativas deben documentar sus procedimientos; es decir, establecerlos por escrito, implementarlos y mejorarlos. Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procedimientos “el cual considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como partes del sistema.

Para documentar los procedimientos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- a) Que tengan antecedentes históricos consolidados;
- b) Que tengan alcances y límites precisos;
- c) Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- d) Que exista personal responsable de su ejecución; y
- e) Que indiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

Así mismo, la Guía Técnica para Elaboración de Manuales de Procedimientos, (2018) presenta algunas ventajas de contar con procedimientos documentados, en virtud que permiten:

- a) Disminuir la improvisación y los errores;
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades del personal que forma parte de la organización;

- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo del personal del servicio público;
- d) Ser documentos de consulta, control y evaluación;
- e) Vincular la realidad con los procesos documentados; y
- f) Empezar acciones de mejora.

Metodología

El desarrollo del presente proyecto se concibe desde un enfoque de investigación aplicada, en virtud de que el problema, trata de una situación dada que puede ser mejorada, en tal sentido, para Murillo (2008), citado por de acuerdo a Vargas Z(2009), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. En este caso, la problemática conocida, es la ausencia de manuales de procedimientos accesibles en la UVM. Del mismo modo el estudio se apoyó en un diseño de campo, el cual según Hernández y otros (2006), permite recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en un momento único sin manipular la información, para posteriormente analizar e interpretar los resultados con el propósito de entender su naturaleza.

La población considerada estuvo conformada por estudio está representada por cuatro dependencias de la UVM, Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría Académica y Dirección Administrativa, con el trabajo colaborativo del personal adscrito a las unidades involucradas, sin contemplarse algún tipo de muestreo en las mismas. La recolección de la información para el diagnóstico, aplicó como técnica la entrevista donde se plantearon entrevistas semiestructuradas, las cuales de acuerdo a Arias, F (2006:74) “aun cuando existe un guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras, no contempladas inicialmente” caracterizándose por su flexibilidad ya que una respuesta puede dar origen a preguntas adicionales.

En el caso de la presente investigación se desarrollarán diversas entrevistas con el personal de las distintas unidades, para conocer la situación en la que se encontraban las dependencias, respecto a la formalidad de los procedimientos inherentes cada área, así como a la realización de los mismos, los formatos utilizados, funciones y responsabilidades de las unidades. El desarrollo de las entrevistas, se organizó en dos fases:

Fase I. Entrevistas entre la investigadora y las autoridades de cada Facultad de la Universidad Valle del Momboy

Fase II, Entrevistas entre la investigadora y el equipo de apoyo (conformado por tres estudiantes de prácticas profesionales de la carrera administración de empresas), diversos Jefes de Unidades y personal adscrito a las mismas, permitiendo desarrollar el diagnóstico correspondiente y la puesta en marcha de las estrategias de comunicación.

Análisis de resultados

Se planteó desarrollar el Manual de Procedimientos de acuerdo a las diversas áreas de la Unidad Valle del Momboy, a partir del trabajo colaborativo basado en estrategias de comunicación dirigidas al personal administrativo responsable de cada proceso en conjunto con la academia a través de la realización de actividades de prácticas profesionales, aunados a las autoridades de la universidad con la finalidad de formalizar los procedimientos. Del mismo modo, el manual resultante estaría a disposición del personal de interés al ser desarrollado con aplicaciones que permitan almacenarlo y ejecutarlo en la nube, desde los espacios de Google Drive, con acceso al personal responsable a través de los correos institucionales de las unidades.

Para llevar a cabo actividades antes planteadas se aplicaron las siguientes estrategias de comunicación:

Estrategias comunicacionales orientadas las Personas y la Tecnología.

Considerando algunas ideas, expuestas en la fundamentación teórica del estudio, que destacan la atención al capital humano de las empresas, se proponen las siguientes estrategias basada en un proceso de comunicación interna con miras a la estimulación de las personas a querer pertenecer, formar parte de una gestión para entregar resultados con atributos de calidad sin eludir a la persona como ser humano emocional y apoyados en herramientas tecnológicas.

Estrategia 1. Transformar a los miembros de la empresa en voluntarios.

Enmarcar un plan de comunicación interna, que involucre el mensaje contundente, de que la organización reconoce como el activo de mayor valor a su personal y la información que ellos generan. En un conglomerado de procesos administrativos, donde sus principales actores son las personas que los llevan a cabo, se destaca el incentivo de una atmosfera participativa, con vínculos arraigados en la filosofía institucional, con esencia a ser humano, prestando importancia a las emociones, capaces de generar acciones orientadas al logro de objetivos, más allá del dictaminado cumplimiento de funciones, donde cada acción emprendida, está más inducida por la voluntad de realizarla que por la obligación inherente a un cargo, cuya fuerza impulsora es el servir y más allá que el cumplir.

En tal sentido, se incorpora al personal de las diversas unidades, en la participación activa para el desarrollo de los procedimientos, en virtud que son las mismas personas que realizan las actividades quienes conocen su trabajo y pueden describir a cabalidad los procesos. Es por ello que se contactó a los jefes de unidad y al personal de las mismas para que se

incorporaran de forma activa en la descripción de los procedimientos inherentes a sus cargos.

Estrategia 2. Compartir la información en forma ágil.

Con la evolución de la tecnología, en la actualidad, se disponen de diversos medios de comunicación, que hace tiempo atrás eran impensados, sin embargo, para que se desarrolle un proceso de comunicación efectivo, el mensaje enviado por el emisor, debe ser lo más claro posible y transmitido por los medios que generen canales confiables, permitiendo que el mensaje recibido sea compatible con el que se emitió, de no ocurrir, emerge una barrera de la comunicación y siendo la tecnología una herramienta para apoyar precisamente la fluidez de la trasmisión de información, debe constituirse en un inhibidor de tales barreras y no convertirse en una.

El tal sentido, se plantea la creación de plataformas de comunicación, de acuerdo a las condiciones disponibles de la organización, desde entornos digitales hasta entornos de acercamiento personal, siendo el reto el adaptarse a diversas tecnologías, atender efectivamente pedidos tanto a través de tecnología de avanzada como de correos electrónicos, mensajerías instantáneas, incluso los servicios básicos de telefonía.

La creación de dominios para correos corporativos, con el aprovechamiento de aplicaciones para trabajar colaborativamente de forma compartida, síncrona o asíncronamente en los mismos procesos, servicios de alojamiento en la nube para dejar a disposición de múltiples usuarios la información así como resguardar en respaldos ese valioso activo, encajan en el conjunto de acciones a aprender como acercamiento a la mejora de los procesos a partir de recursos capaces de ofrecer apoyo en el desarrollo de actividades y mejorar con ello el desempeño de quienes lo llevan a cabo, repercutiendo en mejoras del servicio brindado por los proveedores internos a los clientes (sean internos o externos). Para este fin se utilizaron las siguientes herramientas tecnológicas como apoyo a la comunicación interna:

Telegram

Se crearon grupos de interacción en Telegram por cada Unidad, donde se propició el intercambio información acerca de la redacción de los procedimientos y se acordaron las instrucciones correspondientes a los mismos, permitiendo la comunicación continua, entre el personal de las unidades, el de apoyo y la investigadora. Los Grupos de Telegram creados fueron los siguientes:

Rectorado, en el que se incluyó el personal de las unidades adscritas.

Vicerrectorado (Academia, en donde se crearon los grupos para los Decanos, Directores, Coordinadores, Centros y SAI)

Secretaría Académica (Contacto directo por Telegram con la Jefa de la Unidad).

Dirección de Administración con el personal de las unidades adscritas.

Documentos Compartidos en Google Drive

Del mismo modo se crearon las carpetas en el drive de los correos institucionales para cada Dependencia y a su vez para cada unidad. Así mismo, se acordó el formato de la plantilla para la descripción de los procedimientos, la misma fue propuesta por la Profesora María Teresa Bravo, en función de utilizar un formato sencillo, dicha plantilla fue creada como un documento compartido, el cual fue dispuesto por la investigadora y el personal de apoyo en cada carpeta de los Drive, así mismo se apoyó a las unidades en el proceso de subir a la nube los procedimientos desarrollados por ellos en el formato establecido.

Videos Tutoriales.

Se realizaron videos tutoriales de los procedimientos, con la finalidad de brindar soporte a los usuarios en el desarrollo de los mismos, para ellos se empleó la herramienta ScreemCast o Matic, algunos de estos videos fueron realizados por el personal de las unidades, así mismo por la investigadora y el personal de apoyo.

Resultados a partir de las estrategias de comunicación aplicadas.

Como resultado de las estrategias de comunicación antes descritas, se presentan los siguientes productos por cada dependencia:

Dependencia: Rectorado

Unidades Involucradas:

1. Aldea Tecnológica. (18 Procedimientos Completados, ningún Video Tutorial)
2. Consultoría Jurídica. (4 Procedimientos Completados, 4 Videos Tutoriales)
3. Planificación y Evaluación. (3 Procedimientos Completados, 3 Videos Tutoriales)
4. Proyección Institucional. (5 Procedimientos Completados, 5 Videos Tutoriales)

Dependencia: Vicerrectorado (Academia)

Unidades Involucradas:

1. Consejos de Facultad. (6 Procedimientos Completados)
2. Decanatos. (10 Procedimientos Completados)
3. Direcciones. (6 Procedimientos Completados, 3 Videos Tutoriales)
4. Coordinaciones. (5 Procedimientos Completados, 1 Video Tutorial)
5. .SAI. (3 Procedimientos Completados)

6. Centros. (1 Procedimiento Completado)

Dependencia: Secretaría Académica.

Unidades Involucradas:

1. Admisión. (3 Procedimientos Completados)
2. Cierre de Expediente. (6 Procedimientos Completados)
3. Control de Estudios. (6 Procedimientos Completados)
4. Equivalencias. (2 Procedimientos Completados)
5. Oficina de Grado. (6 Procedimientos Completados)

Dependencia: Dirección de Administración y Gente UVM.

Unidades Involucradas:

1. Dirección de administración.
2. Gente UVM.
3. Dirección de Gente UVM
4. Unidad de Remuneraciones (6 Procedimientos Completados, 6 videos tutoriales).
5. Unidad de Beneficios (14 Procedimientos Completados, 17 videos tutoriales)

Reflexiones Finales

A partir de la investigación se reconoce a las personas miembros de las organizaciones, con un rol protagónico en el accionar de las empresas, con potencial para realizar sus tareas enmarcadas en las prácticas de calidad cimentadas en la voluntad de ejercer sus labores de trabajo con esmero como parte de su forma de vida, como oportunidad de aprendizaje y de mejora continua, amparado en procesos de comunicación interna. Desde esta perspectiva se alcanza el objetivo general de la investigación, el cual fue la aplicación de estrategias de comunicación para el desarrollo de los manuales de procedimientos de la UVM.

Del mismo modo, se caracterizó el proceso de comunicación requerido para la gestión de los manuales de procedimientos, destacando el trabajo colaborativo del personal, por lo que se requirió el establecimiento de canales de comunicación multidireccionales, de tal forma que el equipo de apoyo en conjunto con la investigadora, pudieron comunicarse con el personal involucrado, autoridades y demás miembros de la organización. En relación a las herramientas de comunicación para el desarrollo de los manuales destacaron: el Telegram, Documentos compartidos en Google Drive para la disposición de carpetas organizadas para el almacenamiento en la nube de plantillas para los procedimientos, además de video tutoriales para apoyar a los usuarios en la descripción de los procedimientos.

Ahora bien, con base a lo explicado anteriormente, se conjugaron algunas iniciativas en torno a las personas, y del mismo modo a la tecnología, como instrumento de gestión del flujo de información entre

procesos, además como herramienta de comunicación al diversificar los medios y canales adaptándolos a contextos particulares, en tal sentido se aplicaron estrategias basadas en las personas y en la tecnología, orientadas a convertir al personal en voluntarios y a compartir la información de forma ágil.

Finalmente, si bien se ha iniciado un proyecto que involucra la unión de voluntades del personal de la Universidad Valle del Momboy hacia el alcance de un objetivo común, el contar con los manuales de procedimientos actualizados, verificados y debidamente aprobados, este proyecto se puede considerar como el punto de inicio para tal labor, trazando el camino a seguir para la optimización de los procedimientos aunado a los resultados obtenidos por el trabajo colaborativo del personal, dándoles la importancia que se merecen, potenciando sus capacidades y consolidando el espíritu de participación, en aras de cultivar la cultura de calidad que debe prevalecer en la Universidad Valle del Momboy, cuyos miembros de su comunidad universitaria son los actores principales de los resultados obtenidos, con miras a consolidar la puesta en marcha de un compromiso de calidad, desarrollado en una atmósfera de cooperación, aprendizaje, sentido de pertenencia, de asumir responsabilidades y de apoyo mutuo.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Quinta edición. Caracas, Venezuela.
- Aquino, G. (2018). Gestión de Comunicación y Organización Institucional. Universidad del País Vasco. Material organizado como material bibliográfico de apoyo al Postgrado de Gerencia de empresa UVM.
- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Quinta edición. Caracas, Venezuela.
- Batista J y Romero M.,(2007). Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. Revista Laurus, vol. 13, núm. 25, septiembre-diciembre, 2007. Universidad Pedagógica Experimental Libertador [Información en línea Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111479003>]. [Consulta, Agosto 2020].
- Bergeruelo, B. (2014). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Editorial Estudio de Comunicación. Madrid.

Camisón, Cruz y González (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Pearson Educación S. A Octava edición Madrid, España.

Díaz, A (2006). *La concepción de la persona en Jacques Maritain*. Polis:Revista Latinoamericana, ISSN 0717-6554, ISSN-e 0718-6568, N°. 15. [Información en línea Disponible:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2225929.pdf>], [Consulta, Mayo 2019].

Evans J y Lindsay W, (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Editorial CengageLearning Editores, S.A. Séptima Edición. México.

Gobierno del Estado de México(2018). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. [Información en línea Disponible en:https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf]. [Consulta, Agosto 2020].

Gryna F, Chua R y Defheo J. (2007). *Método Jurán. Análisis y Planeación de la calidad*. Editorial Mac Graw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V. Quinta edición. México.

Hernández, R y otros (2003) *Metodología de la investigación*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Tercera edición. México.

Moreno, L. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. CULCyT//Mayo-Junio, 2009 19 Año 6, No 32. [Información en línea Disponible en:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf>][Consulta, Agosto 2020].

Romero, Estrada y Leal (2008). *Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en las instituciones privadas de educación superior*. MULTICIENCIAS, Vol. 8, N° Extraordinario, 2008. [Información en línea Disponible en:https://www.researchgate.net/publication/237041905_Funciones_es_trategicas_de_la_comunicacion_integral_y_su_aplicabilidad_en_las_instituciones_privadas_de_educacion_superior][Consulta, Agosto 2020].

Universidad Nacional Abierta. (2006) *Gerencia Educativa*. Venezuela.

Vargas, Z. (2008).La investigación aplicada: una forma de conocerlas realidades con evidencia científica. Revista Educación 33(1), 155-165, ISSN: 0379-7082[Información en línea Disponible en:<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>][Consulta, Agosto 2020]