

# Modelo de organización del servicio de mensajería en la Universidad de los Andes: una propuesta<sup>1</sup>

Henríquez, María Cristina<sup>2</sup>  
Ponsot Balaguer, Ernesto<sup>3</sup>

Recibido: 09/05/2007 • Revisado: 02/06/2007  
Aceptado: 12/07/2007

## Resumen >>

Hasta ahora, la actividad de mensajería en la Universidad de Los Andes se ha realizado de manera espontánea y desorientada en cuanto a procesos, controles, distribución y utilización de recursos. Existen problemas en el intercambio de la correspondencia a causa de la ausencia de un proceso definido, que determine los elementos inherentes al desarrollo de la actividad. Ello se traduce en el uso ineficiente de los recursos económicos y de infraestructura, de personal, retrasos en la distribución y entrega de la correspondencia. El reemplazo del sistema actual de mensajería por un modelo planificado que se adecúe a las características y necesidades de la Universidad, podrá resolver las dificultades encontradas. Se propone entonces un nuevo modelo y se muestra en líneas generales el desarrollo cotidiano de las principales actividades en la distribución de la correspondencia con el fin de satisfacer los requerimientos de la institución y de sus usuarios. Para la investigación se utilizó una metodología basada en un análisis prospectivo, fundamentado en la exploración y consulta en cada dependencia, mediante la aplicación de cuestionarios con datos específicos para la búsqueda de la información.

**Palabras clave:** diseño de organizaciones, servicios de mensajería

## Abstract >>

### Organization model of the mail service in Los Andes University: a proposal

*Until now, the mail service in Los Andes University (ULA) has been made by a spontaneous and disoriented way related to processes, controls, distribution and use of resources. There are problems in the correspondence interchange because of the absence of a defined process that could determine the inherent elements of this activity. It represents an inefficient use of economic infrastructure personnel and resources and delays in distribution. The replacement of the present system of mail service by a planned model adapted to the ULA characteristics and necessities could solve the found difficulties. Furthermore it is proposed a new model and it is shown in general lines, the quotidian development of main activities of the correspondence distribution in order to satisfy the institutional and users requirements. It was use a methodology based on a prospective analysis, exploration and consults in each dependency applying questionnaires with specific data to obtain information.*

**Keywords:** organizations design, mail services

1 Este es un extracto del trabajo de grado presentado por María Cristina Henríquez y dirigido por Ernesto Ponsot Balaguer, para optar al grado de Magister Scientiae en Administración de Empresas del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE).

2 Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. CIDE. Graduada del programa de Maestría en Administración de Empresas. Correo electrónico: cristin@ula.ve

3 Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Estadística. <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/ernesto>. Correo electrónico: ernesto@ula.ve

## 1. Introducción

La noción básica de mensajería la describe como el medio por medio del cual se intercambia información escrita e impresa, es decir, en medios físicos, de una oficina a otra. Considerando que la información es insumo de primer orden para la actividad académica, la mensajería en la Universidad de Los Andes resulta una actividad fundamental.

Hasta ahora, la mensajería no ha sido la más adecuada para las necesidades de esta institución de acuerdo a la experiencia de sus usuarios, pues se ejecuta de manera espontánea y desorientada en cuanto a procesos, controles, distribución y utilización de recursos, entre otros aspectos importantes.

En este sentido, la mensajería como principal vehículo de comunicación formal de la Universidad de Los Andes, no está cumpliendo a cabalidad su misión. En consecuencia, el principal objetivo del estudio que presentamos, es el planteamiento de un modelo organizacional, ceñido a las características propias de la institución universitaria, que establezca los lineamientos con los cuales deba conducirse la mensajería, considerando en primer término los aspectos básicos del proceso, a saber: recolección, clasificación y distribución de la correspondencia. A partir de estos lineamientos se rediseña la organización, con miras a proporcionar una orientación que converja hacia la prestación de un servicio conforme y satisfactorio para la universidad.

Por último, cumpliendo con el objetivo principal del estudio, y tomando como base para ello el diagnóstico realizado, se presenta una propuesta de modelo de mensajería. En él se tratan todos los factores fundamentales del sistema de mensajería planteado de forma

racional, coherente y con el soporte teórico necesario. El *modelo* implica cambios de relevancia que se traducirán en incrementos de la seguridad y confianza para los usuarios, sobre todos los procesos asociados al manejo de la correspondencia que se realicen a través de la oficina de correos. En él se definen los nuevos procesos y procedimientos a seguir en las actividades relacionadas y se organiza el desarrollo rutinario de las tareas de distribución y control de la correspondencia, tendentes a mejorar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de sus usuarios.

## 2. Desarrollo, justificación, alcances y objetivos del estudio

La necesidad de acceder a información está presente no sólo en la toma de decisiones rutinaria u operacional, sino que es relevante en todas las actividades que tienen lugar en el desempeño de las funciones y procesos de cualquier organización, desde la planificación y definición de objetivos, hasta el control y consecución de los mismos, pasando por el diseño y puesta en marcha de acciones orientadas a alcanzarlos.

El conjunto de información formal de cada una de las tareas de la organización debe materializarse a través de una colección de procedimientos estructurados. Este surtido de pasos debe formar parte de un proceso coherente desde la perspectiva de las operaciones, planificación, dirección, control y toma de decisiones.

En este contexto, la Universidad de Los Andes (ULA) no escapa de la necesidad de la existencia de flujos de información a lo interno y desde o hacia fuera de ella. Hasta el presente, estos flujos formales de información se han

desarrollado desprovistos de una dirección definida, especialmente en cuanto a los procesos, controles, distribución y utilización de recursos. Por tanto, se hace necesaria la organización de manera integral del servicio, ya que, tal como viene funcionando hasta ahora, no satisface ni los niveles de calidad y eficiencia, en términos de recursos utilizados, a que aspira la Institución, ni los niveles de satisfacción de sus usuarios.

El servicio de mensajería en la ULA se ha realizado bajo un esquema que no parece adaptarse a las exigencias de una institución de sus características. Sigue siendo el mismo desde hace 25 años atrás. Para ese momento las condiciones y necesidades de la universidad eran bien distintas a las que la caracterizan actualmente, y esta actividad no se ha adaptado a los cambios generados por el desarrollo y evolución de la Universidad.

Específicamente, el problema que se busca resolver es la inexistencia de un modelo organizativo explícito, funcional y operativo, que dé sustento a la actividad de mensajería en la Universidad de Los Andes.

Vista la problemática, el Vicerrectorado Administrativo de la ULA (período 2000-2004), por intermedio de la DSIA, se planteó la realización de un proyecto el cual, además de describir y evaluar el funcionamiento y procedimientos actuales del servicio de mensajería por medio de un diagnóstico, lograra hilvanar una propuesta que definiera un *Modelo de Mensajería* enfocado desde el punto de vista organizacional, que reflejase una ejecución sistemática de los procesos, con la finalidad de que esta actividad llegara a cumplirse de manera eficiente para la institución. Este trabajo es entonces el resultado de dicho estudio, encargado por la DSIA-ULA a los autores.

En consecuencia y atendiendo los propósitos señalados, el alcance fundamental de la investigación se centró en dos componentes, a saber: a) Un diagnóstico del servicio de mensajería por medio del análisis de los aspectos más relevantes del proceso, así como el establecimiento de prioridades y necesidades y b) Una propuesta que ofreciera lineamientos básicos para un modelo de organización, orientado por procesos, que optimice el uso de los recursos disponibles y se guíe por principios de eficiencia, eficacia y corresponsabilidad, para el servicio de mensajería en la ULA.

### **3. Análisis de la situación actual de la mensajería: diagnóstico**

El desarrollo y crecimiento de la institución ha generado cambios en muchos aspectos. Estos cambios se refieren, en el caso que nos atañe en este estudio, al personal, recursos utilizados, al volumen y flujo de correspondencia, distribución o ubicación geográfica de la Universidad y al desarrollo tecnológico.

Quien haya sido testigo de esto, puede confirmar que la actividad de mensajería en la actualidad sigue realizándose bajo los mismos parámetros que hace tiempo atrás, es decir, no se ha adaptado a los cambios que se han operado, trayendo como consecuencia, en muchos casos, su realización insatisfactoria.

Con la finalidad de detectar los aspectos que caracterizan al servicio de mensajería, se utilizó una metodología basada en un análisis prospectivo. Este se fundamentó en la exploración y consulta en cada una de las dependencias, mediante cuestionarios con datos específicos para la búsqueda de información.

Para la realización de un diagnóstico apropiado y ajustado a la realidad de la institución, se consideraron para la recolección de los datos, todas y cada una de las dependencias centrales, facultades, escuelas, centros de investigación, entre otros, así como los núcleos del Táchira y Trujillo en su totalidad.

En los resultados obtenidos se pudo detectar que la problemática se debe, en la mayoría de los casos, a lo que los entrevistados consideran carencia de recursos humanos y materiales. Por nuestra parte se considera que no es la carencia de personal y recursos el problema, sino la ausencia de un proceso que provea los lineamientos básicos para realizar las actividades pertinentes, y la marcada desorganización institucional.

De acuerdo con la experiencia del personal que ha sido usuario del servicio de mensajería en la ULA, existe desorganización en esta materia, que se observa en las tardanzas, ausencias y otra serie de inconvenientes que se amplían en el desarrollo del presente trabajo.

Otro factor que influye en la actividad de mensajería es la ubicación de las dependencias de la Universidad, las cuales se encuentran distribuidas por núcleos, incluyendo las ubicadas geográficamente en la ciudad de Mérida. La Universidad cuenta con diez (10) facultades y cuatro dependencias centrales ubicadas en el estado Mérida, un núcleo ubicado en el estado Trujillo y uno en el estado Táchira. También cuenta con diversas empresas en las cuales tiene una participación activa y, obviamente, con las cuales mantiene comunicación frecuentemente. Además, se conoció un elevado número de movimiento de correspondencia entre las dependencias de la misma Universidad y de éstas hacia fuera de ella.

La Universidad emplea 116 personas que se desempeñan como mensajeros, de los cuales 34 poseen el cargo de mensajeros externos y 82 de mensajeros internos.

El personal de mensajería se encuentra organizado de manera individual, asignados a algunas dependencias de acuerdo a la información que se obtuvo de la nómina de la Universidad. Asimismo, en muchos casos la mensajería es realizada por secretarías, asistentes, administradores, directores y, en su gran mayoría, por el personal de limpieza. Es decir, cada dependencia busca la manera de resolver sus dificultades de comunicación por medios propios, lo que origina consecuencias indeseadas o de otra índole, como desvío de atención de las actividades propias del personal no mensajero, pérdida de tiempo, retraso en la entrega de la correspondencia, dilución de la responsabilidad, entre otras.

Otro factor que influye en la ejecución de las actividades se refiere al medio de transporte utilizado por las dependencias. Los resultados que se obtuvieron reflejan que esta variable afecta directamente el desenvolvimiento de la mensajería. De acuerdo a la opinión de las mismas dependencias, la carencia de un medio de transporte que facilite la movilización del mensajero para realizar su trabajo, se manifiesta en la tardanza, extravío o deterioro de las encomiendas.

Otro aspecto considerado en el cuestionario es la utilización del correo electrónico como medio alternativo a la mensajería. Solamente siete dependencias del total analizado, utiliza *siempre* el correo electrónico como medio de comunicación de manera institucional. Este medio se utiliza en la mayoría de los casos para la mensajería interna más que para la externa.

Muchas dependencias respondieron no contar con correo electrónico.

Uno de los objetivos del diagnóstico era percibir más de cerca la opinión de las dependencias acerca de la *Oficina de Correos de la Universidad* que actualmente posee y, a su vez, conocer tanto sus actividades y características, como su concepción misma. En las visitas que se realizaron se conoció el funcionamiento y la forma en que llevan a cabo sus actividades.

El objetivo principal de la Oficina de Correos es “recibir, clasificar y distribuir al interior y exterior del país la correspondencia recibida y emanada de las dependencias universitarias”. Esta Oficina está bajo la coordinación de la Oficina de Transporte y ésta, a su vez, adscrita a la Dirección de Servicios Generales de la ULA. Esta labor es realizada por tres personas empleadas de la Universidad, los cuales tienen los cargos de chóferes y secretaria.

En este sentido, se profundizó en la problemática misma del sistema de mensajería actual, las dificultades y obstáculos con los que se topan diariamente las dependencias con respecto al manejo de correspondencia. Se exploraron los principales problemas con el manejo de la correspondencia, reconociendo tres tipos de inconvenientes: tardanza, extravío y deterioro.

Las causas del retraso se desglosaron como falta de personal de mensajería y falta de transporte apropiado para realizar la actividad de traslado de la correspondencia. Considerando que más de 100 personas están involucradas en la actividad, número que no luce precisamente escaso, y que la institución cuenta efectivamente

con recursos para la adquisición de vehículos automotores, en cantidades a veces muy criticadas por la propia comunidad universitaria, resulta obvia la necesidad de *reorganizar* planificadamente el servicio.

Para la realización de este estudio, dada su magnitud e importancia para la institución, se debió apoyar la investigación en bases teóricas como la planificación y la reingeniería, entre otras, con la finalidad de fundamentar sobre cimientos sólidos y comprender la acepción de estas expresiones que intervienen de una u otra forma en el proceso de organización objeto de la investigación. Sin embargo, todos los conceptos convergen en el mismo punto de llegada: organizar procesos para lograr un objetivo determinado (Kliksberg, 1979).

Así, desde la perspectiva de los cambios que deben producirse en una institución en términos de los avances propios y del entorno, se exige que sus gerentes reconsideren cómo deben realizarse las actividades y revisen constantemente la organización interna (Martínez, 1989). Esto se define como reingeniería. La lógica sobre la que se fundamenta la reingeniería no busca mejorar los procesos existentes, sino que los descarta y los cambia por completo por otros nuevos que se ajusten a las nuevas realidades y necesidades de la institución. Busca nuevos modelos de organización, es decir, un rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. Esta optimización se mide con los resultados que se obtengan luego de los cambios, así como también mediante la reducción de costos.

#### **4. Propuesta: creación de la oficina de correspondencia de la ULA**

La planificación de la actividad de mensajería debe comenzar por estar instituida en un departamento u oficina que abarque todas las operaciones, funciones y recursos que se quieran programar. Esta oficina debe estar ubicada dentro de las instalaciones de la Universidad, con el objetivo de formar parte tangible de la institución y crear la interrelación, entre los miembros de la institución y el servicio de mensajería, necesaria para el buen desarrollo de sus funciones, así como también, consolidar la confianza y seguridad que debe existir por parte del resto de las dependencias de la Universidad en torno al funcionamiento del servicio.

Se propone entonces una nueva Oficina de Correspondencia, que quedará adscrita a la Dirección de Servicios Generales, a la cual le rendirá cuentas de la programación y ejecución de todas las actividades, incluyendo reportes del personal, y esta Dirección será la encargada de velar por su buen funcionamiento.

##### **4.1. Zonificación de las dependencias universitarias**

En el estado Mérida, la Universidad se encuentra distribuida en toda la ciudad capital, desde La Hechicera, centro de la ciudad y sus adyacencias, hasta su parte baja. En la ciudad de Mérida pueden definirse claramente tres zonas:

- Zona Norte: Conjunto la Hechicera, Conjunto Forestal, Conjunto Ciclo Básico, Avenida Universidad, Hoyada de Milla, y zonas cercanas.
- Zona Central: Conjunto La Liria, Conjunto Rectorado, Conjunto Club de Judo, Edificio Administrativo, Conjunto de Facultades de Ingeniería y Medicina, Avenida Las Américas y sus adyacencias.

- Zona Sur: Conjunto Campo de Oro, Avenida Urdaneta y Avenida Andrés Bello y zonas aledañas de la parte sur de la ciudad.

Para efectos de esta propuesta, el caso de los núcleos de Táchira y Trujillo se considera con especial atención para el planteamiento del modelo, debido a que en la diagnosis se detectó la preocupación en cuanto a la fluidez que tiene actualmente la correspondencia desde cada uno de ellos hasta el Núcleo Central de Mérida y viceversa.

##### **4.2. Dirección y coordinación de la mensajería**

La persona que labore como coordinador a la luz de esta propuesta, debe tener experiencia en el área y conocimientos de manejo de personal, de recursos, de organización y procedimientos. En todo caso, el coordinador debe tener conocimiento acerca de la metodología empleada en la Universidad en cuanto a la administración de bienes y recursos de la institución, para dar cumplimiento a la información administrativa que se genere de la puesta en marcha de la Oficina de Correspondencia de la ULA.

Las funciones del coordinador y, en general, toda la actividad de mensajería, estará bajo la supervisión de la Dirección de Servicios Generales, tal como está determinado en la actualidad según disposición existente en esta dependencia.

##### **4.3. Centros de acopio**

Uno de los elementos de vital importancia en el planteamiento de cambio y mejora del servicio de mensajería se refiere a la creación de centros de acopio (CdeA) ubicados en distintos puntos estratégicos de toda la Universidad, incluyendo los núcleos de Táchira y Trujillo. En estos centros se desarrollarán las operaciones inmediatas

relacionadas con las correspondencias de las dependencias adyacentes. Este mecanismo busca reducir la cantidad de personal requerido, minimizar el costo del uso de transporte, optimizar el tiempo de recepción y envío de correspondencia, establecer claramente las responsabilidades, entre otros beneficios.

Cada uno de estos centros realizará las mismas actividades, dentro de las cuales se encuentran: recolectar la correspondencia diaria en las dependencias de su jurisdicción; clasificar y ordenar la correspondencia por área y por dependencia de destino; registrar y llevar el control de todas las entradas y salidas de la correspondencia; entregar al mensajero de turno encargado de la repartición externa a su área de circunscripción, la correspondencia dirigida a otras dependencias; repartir la correspondencia que responda a destinos incluidos dentro de su área de influencia.

Para lograr que la reorganización de la mensajería cumpla con las expectativas de óptima utilización de los recursos y máxima eficacia en la planificación de las actividades relacionadas con los CdeA, se juzga necesaria la creación de un centro de acopio principal, el cual funcionará como eje para los envíos de correspondencia de un centro de acopio sectorial a otro, ubicado en la misma ciudad, de los envíos entre Mérida y los núcleos Táchira y Trujillo, así como también de los envíos nacionales e internacionales. Este centro de acopio principal debe efectuar los registros correspondientes de entrada y salidas de las valijas recolectadas con la finalidad de llevar un estricto control de las correspondencias y de los recursos utilizados para tales efectos (Thierauf y Grez, 1997).

Cada uno de los supervisores de estos CdeA, incluyendo el principal, estará bajo la dirección

y supervisión del Coordinador General de la Oficina de Correspondencia.

#### **4.4. Distribución geográfica de los centros de acopio**

El objetivo fundamental de la localización de estos centros es optimizar los recursos utilizados, tanto de personal, materiales, tiempo, entre otros, para la realización de la mensajería. En los CdeA se debe congregarse toda la correspondencia enviada por las dependencias del sector correspondiente, la cual será recolectada por los mensajeros internos, clasificada, seleccionada, controlada su entrada y salida, y distribuida a sus destinos.

El punto de partida del proceso de localización de los CdeA es la ubicación geográfica de las dependencias así como la zonificación de la Universidad. Por tanto, se planteó de la siguiente forma: en Mérida: Un (1) centro de acopio principal; Dos (2) centros de acopio en la Zona Norte (sector La Hechicera y sector Chorros de Milla); Tres (3) centros de acopio en la Zona Central (Edificio Administrativo (integrado al centro de acopio principal), Edificio Rectorado y Conjunto La Liria); y Dos (2) centros de acopio en la Zona Sur (sector Campo de Oro e Instalaciones del CAMOULA).

Por su parte, en Trujillo quedaría distribuido de la siguiente forma: Dos (2) centros de acopio (Edificio administrativo en el sector Villa y Conjunto Carmona Sector La Morita). Y en Táchira: Un (1) centro de acopio ubicado en las instalaciones del edificio administrativo en el sector Paramillo.

#### **4.5. Mobiliario, equipos de oficina y materiales, medios de transporte**

Para el equipamiento de los CdeA se hacen indispensables varios tipos de materiales

relacionados con el trabajo de oficina, estos, papelería, carpetas, lápices y demás instrumentos de uso común. Cada centro de acopio debe estar dotado de por lo menos un equipo de computación, impresora, teléfono, fax e Internet como herramientas para el registro y control de la correspondencia. Del mismo modo, el mobiliario que se requiere para los CdeA y para la oficina principal, consta de escritorios, sillas, mesas, estanterías, entre otros.

En lo referente a la máquina selladora postal que se encuentra en la oficina de correos actual, deberá ser instalada en el centro de acopio principal, con la finalidad de darle un uso eficiente en el caso de los envíos nacionales e internacionales de correspondencia.

En lo que respecta al medio de transporte, se ha previsto que, bajo las características que están siendo descritas en el modelo de reorganización, es indispensable la dotación de cinco vehículos (aunque posiblemente sean necesarios vehículos de respaldo), para el traslado y reparto de la correspondencia, tomando en cuenta a las dependencias ubicadas en Mérida, Táchira y Trujillo. Esta afirmación se hace en virtud de que será el centro de acopio principal el que se encargará de realizar los repartos de un centro de acopio a otro. Por tanto, en general los centros zonales no necesitan contar con vehículos, ya que los repartos a su cargo son sólo dentro de su área de influencia y, por su localización, pueden realizarse sin vehículo.

Cada vehículo deberá cubrir el reparto de las valijas de correspondencias de los CdeA ubicados en cada zona, es decir, un vehículo por zona: norte, centro y sur, en Mérida. Asimismo, se estima la utilización de un vehículo para la mensajería en cada núcleo de Táchira y Trujillo.

Adicionalmente, podría ser necesaria la dotación de transporte tipo moto en algunos CdeA, como los ubicados en CAMIULA, Básico de Ingeniería y los núcleos, ya que su área de influencia es amplia y las distancias entre dependencias son considerables.

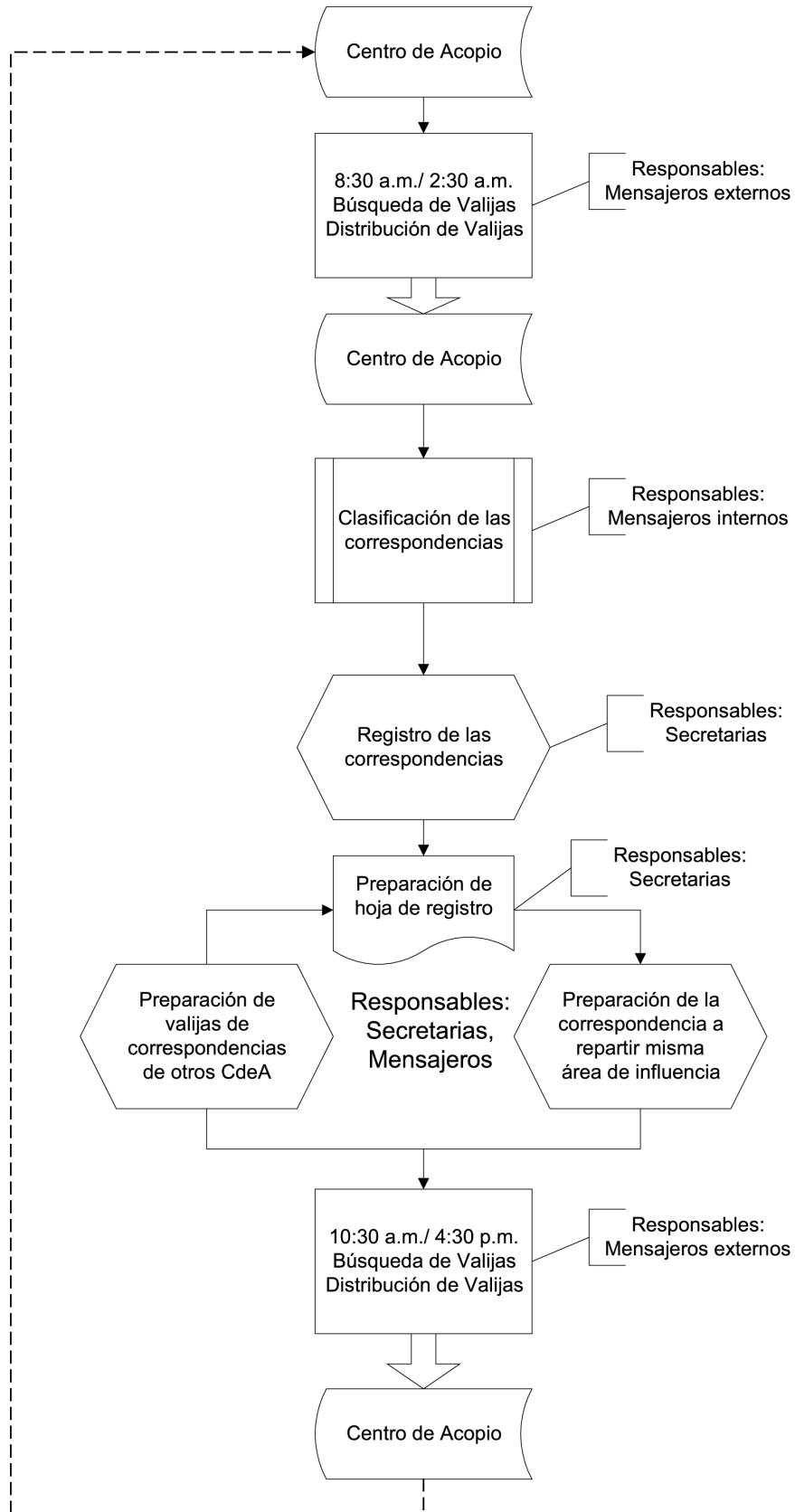
En lo correspondiente al traslado de la mensajería desde los núcleos hasta Mérida, se propone la contratación del servicio con una empresa privada de encomiendas. De esta manera, la universidad se desprendería de las exigencias tanto económicas como de personal para la realización de estos viajes continuos, así como de los riesgos que significa la tenencia de unidades y personal en permanente tránsito entre las ciudades en las que se encuentran ubicados dichos núcleos.

#### **4.6. Recursos humanos requeridos**

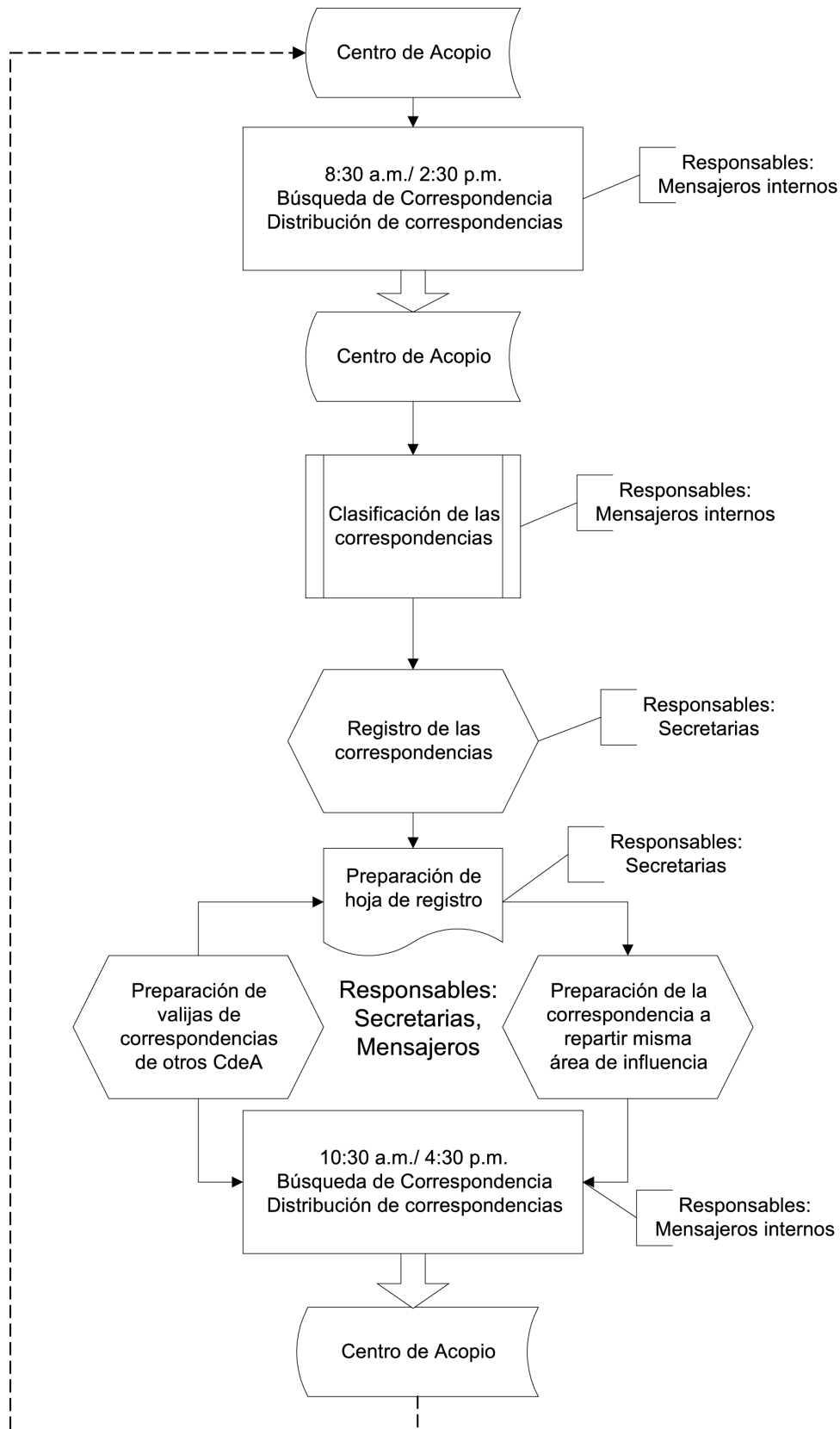
Con el nuevo modelo organizativo se abre la posibilidad de reducir considerablemente el número de mensajeros que se requieren para desarrollar la actividad, seleccionando aquellas personas que tengan mayor disposición o vocación para estas tareas, y liberando al resto de ellas para ser reentrenados y reubicados en otras actividades que disponga la institución.

En resumen, 41 personas deberán conformar el stock de personal en la Oficina de Correspondencia en la siguiente distribución: Un Coordinador General; seis mensajeros externos; veintidós mensajeros internos; once secretarías ejecutivas y un ayudante de secretaria. Esta distribución del personal asignado a la mensajería garantiza la realización de las actividades desde el punto de vista funcional y práctico, dada la organización racional que se propone, contando apenas con un 35% del personal que se requiere en la actualidad.

**Diagrama de flujo No. 1 ➤➤**  
**Procedimiento de Recolección, Clasificación y Distribución**  
**de correspondencias Para Mensajería Externa**



## Diagrama de flujo No. 2 >>> Procedimiento de Recolección, Clasificación y Distribución de correspondencias para Mensajería Interna



#### **4.7. Manejo de la correspondencia: aspectos generales**

En la planificación y presentación del modelo, los elementos de recolección, clasificación y distribución de la correspondencia son parte importante de la metodología a aplicar para realizar la actividad de mensajería de la manera más adecuada y eficiente posible. Estos elementos son determinantes de los procesos y procedimientos que deberán realizarse en la prestación del servicio de mensajería (Hammer, M. y Champy, J., 1993).

Recolección, Clasificación y Distribución. En el diseño propuesto, el número de veces que se sugiere programar la recolección y, simultáneamente, la distribución de la correspondencia es de cuatro por día, dos en las mañanas y dos en las tardes; para lo cual se establecerían horas específicas en las cuales cada dependencia deberá tener preparada la correspondencia que desea enviar hacia otros destinos en valija.

Como se muestra en los Diagramas de Flujo precedentes, se trata de procedimientos relativamente sencillos, secuenciales e iterativos, los cuales deberán ser realizados por el personal adscrito a esta oficina y a sus CdeA.

Entre los procedimientos de mensajería interna y externa la diferencia es, básicamente, que en la mensajería externa la correspondencia tiene como destino otros CdeA mientras que en la mensajería interna, tiene como destino las dependencias del mismo CdeA.

Un elemento importante a considerar es el establecimiento de horarios y rutas para la recolección y distribución de correspondencias de acuerdo a la información del flujo de

correspondencia obtenida en el diagnóstico. En el caso particular del traslado de valijas entre los núcleos de Táchira, Trujillo y Mérida, la contratación de empresas de transporte de encomiendas deberá establecer frecuencias de traslado, por lo menos tres veces a la semana.

Registro y Control de la correspondencia. El control y registro del movimiento de correspondencia debe traducirse en seguridad y confianza para los usuarios y protección y respaldo para la oficina de correos. Éste deberá realizarse de manera expresa y continua, diariamente, en toda la correspondencia que se manejará a través de cada CdeA, con el objeto de tener un seguimiento exhaustivo de la documentación que tendrá movimiento en los centros. Es también importante llevar el registro de los empleados que efectuaron la recolección y los envíos de dicha correspondencia para evitar cualquier desavenencia y establecer responsabilidades. Estos registros se deberán realizar mediante las planillas en las cuales se plasme toda la información necesaria para la identificación y localización de una correspondencia dada.

Igualmente, se propone para el futuro inmediato la creación de un sistema computarizado, diseñado especialmente para el registro, control y seguimiento preciso y continuo del estado del envío de la correspondencia, que pueda hacerse desde cualquier punto o dependencia de la universidad, mediante el uso de la red telemática universitaria. Esto facilitaría información importante para las dependencias, agilizaría las tareas de la oficina de correspondencia en general y serviría como mecanismo para el control y la planificación de la actividad.

## 5. Conclusiones

La mensajería como principal vehículo de comunicación de la Universidad de Los Andes, no está cumpliendo a cabalidad su objetivo. Es evidente que existe una problemática en torno al modo como se está llevando a cabo la mensajería dentro de la institución.

En términos generales, los problemas, sus causas y sus efectos sobre la mensajería, son sólo muestra de lo imperioso que es la modificación y adecuación de un proceso apropiado a los requerimientos y necesidades de la Universidad.

Con el estudio se evidenciaron las expectativas que tienen las dependencias con respecto a la actualización y modificación de la mensajería actual por mecanismos que resulten más eficientes y apegados a sus necesidades.

Como resultado del análisis prospectivo, se conoció de cerca la situación actual de la mensajería y tanto los elementos involucrados en el proceso como su forma de gestión, es

decir, la manera en la cual se está llevando a cabo dicho proceso. Se indagó también que no sólo es la carencia de personal y recursos el problema, sino la ausencia de un proceso que provea los lineamientos básicos para realizar las actividades pertinentes, y la marcada desorganización institucional.

Se propone en consecuencia un modelo que define nuevos esquemas organizativos, procesos y procedimientos a seguir en las actividades relativas a la mensajería. Se muestra en líneas generales el desarrollo cotidiano de las principales actividades en la recolección y distribución de la correspondencia con el fin de satisfacer los requerimientos de cambio y reorganización que se requieren.

El reemplazo del sistema actual de mensajería por un modelo planificado como el propuesto, que se adecúe a las características y necesidades actuales de la universidad, podría resolver a corto plazo las dificultades encontradas y optimizar los recursos con que cuenta esta institución universitaria para tal fin.

## Bibliografía >>

- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993). *Reingeniería*. Editorial Norma, Colombia.
- KLIKSBERG, B. (1979). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. 3a. edición, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- MARTÍNEZ, V. M. (1989). *Diagnóstico administrativo. Procedimientos, Procesos y Reingeniería*. Editorial Trillas, México.
- THIERAUF, R. J. y GROSSE, R. A. (1997). *Toma de decisiones por medio de la Investigación de Operaciones*. Noriega Editores, México.