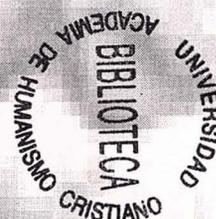
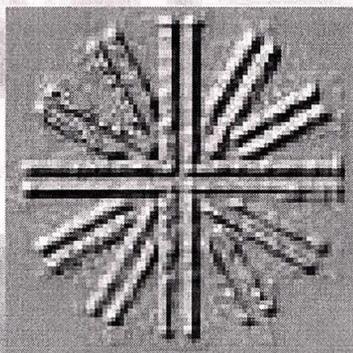


UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA



**PROYECTO DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL
CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN
OPERATIVO EN LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE**

INFORME DE TESIS PROFESIONAL

BURGOS CABEZAS, HÉCTOR
MARDONES LEÓN, ROBERTO
PINILLA VERGARA, LUIS
PONCE BURGOS, CARLOS
REYES DURÁN, SAMUEL

PROFESOR SUPERVISOR: GERARDO TORRES BALCHEN

SANTIAGO DE CHILE, NOVIEMBRE 2001





Agradecimientos

A Dios por concedernos la oportunidad para desarrollarnos y sabiduría para aprovecharla.

A nuestras familias que han sabido esperar y sufrir nuestras ausencias producto de jornadas de estudio.

A nuestros docentes por su dedicación y esfuerzo.

A esta Honorable Casa de Estudios Superiores por acogernos y muy especialmente a los señores:

Luis Ramero Echeverría: Director Académico de la carrera que hoy concluimos y Gerardo Torres Balchen; Docente de la Cátedra de Control de Gestión y guía de este trabajo de Tesis.

Ambos porque sus aportes han enriquecido no tan solo esta obra, sino también, nuestra manera de visionar y contribuir al desarrollo y engrandecimiento de la Organización y la Sociedad.





INDICE

I.	PALABRAS PRELIMINARES	6
II.	PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	9
III.	OBJETIVO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	10
IV.	POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	12
V.	CRÍTICAS AL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	16
A.	NORMATIVA POR LA CUAL SE RIGE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	16
B.	VISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	18
C.	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	19
D.	CARENCIA DE EVALUACIÓN	22
E.	EL FUNCIONARIO COMO COLABORADOR Y/O FACILITADOR DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO	23
F.	LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.	23
G.	MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN DEL MARCO LEGAL.	24
H.	COMPARACIÓN ENTRE MODELO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.	25
VI.	IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	26
A.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.	26
B.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.	27
1.	La organización y sus objetivos.	32
2.	Organización y Administración.	34



3.	Misión de la Empresa.	34
4.	Análisis y diagnóstico de la Institución.	35
5.	Organigrama de la Empresa de Correos.	38
C.	MISIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN DE CORREOS.	39
1.	Ejes y Acciones Estratégicas.	40
VII.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.	53
A.	DIFICULTAD PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO.	53
B.	ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONARIO DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.	56
C.	NORMAS SOBRE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.	57
D.	NORMAS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	58
E.	FODA DE LA EMPRESA DE CORREOS	60
VIII	CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO EN LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.	61
A.	DIAGNÓSTICO	61
B.	ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN.	62
C.	DESVIACIONES DEL PROCESO DETECTADOS EN VISITAS INSPECTIVAS.	67
D.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE AVISOS PRESENTADOS POR LOS USUARIOS PARA LA ENTREGA DE SU ENVÍO CERTIFICADO	69
E.	CONTROL DE GESTIÓN (EVALUACIÓN DE RESULTADOS).	76
F.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	76
G.	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	78
H.	CONSECUENCIAS.	81
I.	CAUSAS DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	83



J.	ESTRATÉGIA.	87
	1. Objetivo general	88
	2. Causas, objetivos específicos e indicadores de gestión.	89
K.	ESTRATEGIA GLOBAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO	94
IX	CONCLUSIONES	101



I. PALABRAS PRELIMINARES

“Chile enfrenta importantes desafíos, las realidades y tendencias del mundo moderno no permiten vacilaciones ni brindan segundas oportunidades, la turbulencia del cambio absorbe a todos los países, castigando severamente a los rezagados”. Esta problemática la ha sabido enfrentar muy bien la empresa privada, tanto así, que le ha permitido desarrollarse y mantenerse en los mercados altamente competitivos del mundo globalizado.

Actualmente Chile tiene la oportunidad de incorporarse al MERCOSUR, NAFTA, MERCADO COMÚN EUROPEO y otros mercados con un elevado desarrollo tecnológico, fuertemente competitivos, orientados al servicio y a la entrega de productos de alta calidad. Para esto se debe tener Instituciones Públicas que satisfagan las necesidades y expectativas del usuario, esta debe ser una tarea prioritaria. Acorde con ello, el gobierno ha asumido una serie de iniciativas de modernización de la gestión pública orientadas a lograr un funcionamiento eficiente, eficaz y oportuno. La piedra que sustente estos objetivos debe ser la aplicación del concepto “cliente – proveedor”, para que de esta forma el ciudadano considere al Estado como un ente de apoyo y no como una enorme traba burocrática en la prestación de los servicios y para otros como un apoyo en las nuevas oportunidades de negocios.



Para el cumplimiento de estos objetivos, resulta imprescindible revisar la tradicional y conservadora idea de la vieja escuela administrativa, que señala como lo más importante **“el cumplimiento de las funciones y de las normas legales, con lo cual pierde de vista los resultados y la calidad de los productos o servicios”** (Peter Dracker, *Administración General 1995*).

Es la razón por la cual nuestro grupo de tesis ha considerado, que se debe dar un salto cualitativo y fundamental en el sentido de incorporar el **Control en la Gestión** como una herramienta proactiva de subsistencia de la empresa (adelantarse a los cambios para permitir su sobrevivencia en el tiempo) y así lograr entregar los bienes y servicios con una mejor satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y a un menor costo.

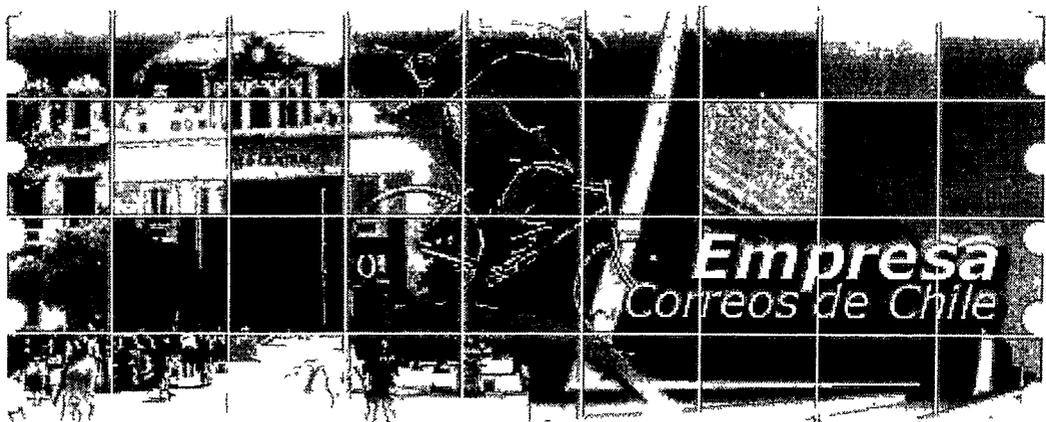
Consideramos que esto se debe traducir en líneas de acción que respondan a los desafíos de:

- contar con personal calificado y motivado que aplique sus conocimientos y aprendizaje en la organización.
- Aumentar la calidad de los servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Optimización del uso de recursos para alcanzar la efectividad de la organización,



Responder a estos desafíos requiere de un nuevo sistema de gestión, que contemple indicadores de desempeño asociados no sólo a los procesos, sino que fundamentalmente a los resultados. Esto mediante el cambio hacia una cultura de negocios y de trabajo en equipo, con la participación de todos los niveles de la organización en la determinación de objetivos, procesos y también de la riqueza generada, esto último mediante incentivos que mejoren la calidad de vida de las personas integrantes de la organización social.

La idea central de nuestro trabajo de Tesis es conformar el CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO EN LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE, para lo cual tomaremos como base el proceso de modernización de la gestión pública, sus objetivos, sus políticas y críticas al modelo de la administración pública.





II.- PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

El Gobierno ha asumido el desafío de Modernizar la Gestión Pública, como una herramienta en la perspectiva de una consolidación del desarrollo económico. Es una nueva visión, en el que el Estado moderno no es sólo un Estado eficaz y eficiente, sino que también oportuno, transparente y sintonizado con los requerimientos de la Sociedad. No será fácil alterar la forma en que el Estado ha venido funcionando por décadas, se trata de un camino en el cual abundarán las incomprensiones y las tensiones propias de todo proceso de cambio (idea programática del programa electoral del Señor Ricardo Lagos Escobar, año 1999).

La prudencia aconseja acometer esta tarea en forma gradual y teniendo presente que el asunto central es cómo mejorar lo existente. La tarea de consolidar el desarrollo económico, hace imperativo la modernización de la gestión de los servicios y empresas públicas, ya que si queremos mantener y aumentar las posiciones de competitividad, no pueden haber sectores gestionando con modelos obsoletos y con recursos, tanto físicos como humanos, inadecuados a la importancia de sus tareas.

La gestión moderna propicia un liderazgo capaz de innovar, adaptarse a nuevas tecnologías y con recursos humanos capaces



de aplicar esas tecnologías para producir el impacto social esperado por todos. Para lo cual se debe promover el clima institucional que sirva como tierra fértil para la semilla del cambio, esto fundamentalmente con la voluntad de promover ese desarrollo primeramente a través de las personas.

Una vez internalizado lo anterior, se puede lograr los objetivos de la organización, mediante el mejoramiento continuo de procesos, reingeniería si fuera el caso y estructura. Lo que el grupo pretende hacer entender, es que la clave son las personas y su capacidad para adaptar tecnologías innovadoras que mejoren procesos. Ciertamente un marco jurídico que facilite y promueva el cambio hacia un nuevo diseño de gestión al interior de la Organización, más acorde con los tiempos actuales, es una condición favorable para la modernización.

III.- OBJETIVO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

El proceso de modernización impulsado por las autoridades del gobierno de don Eduardo Frei Ruiz Tagle y continuado por el del Presidente Sr. Ricardo Lagos Escobar, provocará que las empresas públicas orienten su accionar hacia el cliente (ciudadano – funcionario) para satisfacer sus requerimientos con



efectividad (con eficacia, eficiencia y en el momento oportuno), cambio paradigmático que transiciona del status quo de gestión introspectiva focalizado solamente en el marco normativo de los procesos, hacia una gestión extrospectiva orientada hacia los resultados. Esto visto de una manera proactiva, es una gestión basada en nuevos conocimientos y aprendizajes aplicados en la organización, que incidirán en desempeños con una nueva visión de negocios y en un marco regulador adaptado a los cambios cada vez más turbulentos. Paradigma que resolverá un cúmulo de problemas que permanecen en el actual modelo de gestión.

La modernización del Estado y la gestión pública en Chile es hoy un imperativo político, económico y social. Actualmente el país se encuentra superando obstáculos que en el pasado fueron causa de: polarizaciones, inestabilidad económica, confrontación social y de un aparato estatal que culturalmente parecía incapaz de incorporarse activamente a la corriente modernizadora.

El Estado Chileno, que durante gran parte del siglo pasado ejerció un reconocido liderazgo nacional, económico y social, absorbiendo a los mejores profesionales, científicos y técnicos (representado como uno de los ejemplos el del período de los Gobiernos Radicales con la idea Estado Empresario), hoy aparece como un ente anticuado para enfrentar los grandes desafíos del desarrollo y la modernidad, lo que le resta efectividad a las Políticas Públicas.



IV.- POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Nuestro grupo de tesis considera relevante interpretar lo expresado por el Presidente de la República, don Ricardo Lagos Escobar, en su discurso en el Congreso Nacional el día 21 de mayo de 2000, con el objeto de fortalecer nuestro trabajo de tesis en lo que respecta a la importancia del Control de Gestión.

En dicho discurso quedó de manifiesto la necesidad de afianzar en Chile una estrategia de desarrollo, definida como crecimiento con equidad. Ello deberá ocurrir en un contexto de creciente competencia en los mercados internacionales, producto de un rápido y sostenido avance del desarrollo tecnológico interno. El Sector Público no puede ser obstáculo a estos avances, sino que debe tomar un papel activo en su promoción.

El aumento de la competitividad externa de Chile exigirá del Estado flexibilidad y creatividad para la difusión del avance tecnológico, la formación de recursos humanos calificados y el desarrollo de la capacidad empresarial.

El fortalecimiento de la economía de mercado demandará una institucionalidad reguladora capaz de promover efectivamente la competencia y defender los intereses de los usuarios de los servicios públicos y privados. Las condiciones económicas de los



próximos años demandarán un aumento sustancial de la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En los próximos años será también necesario avanzar en el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. En la actualidad se puede constatar que gran parte de las relaciones entre los ciudadanos y el Estado no se limitan al clásico modelo de representación de los partidos políticos, sino que se extienden a la prestación de servicios por parte de los Organismos Públicos a la comunidad. La relación de los servicios y el público usuario representan de hecho un vínculo más cotidiano entre el Estado y la sociedad civil.

La Modernización de la Gestión Pública, en la medida que permita mejorar la cantidad y calidad de los Servicios prestados por el Estado a sus usuarios, puede ser vista como un mecanismo de fortalecimiento de la ciudadanía.

Para lograr lo expuesto, el actual Gobierno ha delineado políticas generales de modernización cuyo objetivo central es el de llegar al año 2010 como un país plenamente desarrollado, lo que plantea desafíos importantes para la Administración Pública.

a) Actualización de los Servicios y Empresas Públicas.

Asumir compromisos de desempeño y de fácil evaluación,



debe ser una práctica para el mejoramiento de la gestión. Los Servicios y Empresas deben contar con indicadores de Gestión integrados a la elaboración y evaluación no sólo presupuestaria sino que también de resultados de los productos o servicios entregados a la comunidad. Los Indicadores de Calidad deben ser conocidos por los usuarios de cada servicio, de modo que éstos conozcan los estándares de productos o servicios a los que tienen derecho.

b) Fortalecer la Capacidad de Evaluación en el Sector Público.

Desarrollar una Cultura de la Organización centrada en los resultados, para su logro es imprescindible contar con evaluaciones fundadas en lo que se está haciendo y lo que se pretende hacer. Para los programas gubernamentales, una buena evaluación debe ser técnicamente fundada, independiente y periódica, que rompa con la inercia al interior de la organización.

c) Lograr un uso Eficiente de la Tecnología de la Información.

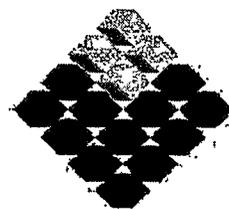
Es necesaria la incorporación de tecnologías de la información con las consiguientes exigencias de capacitación de los funcionarios, ya que ésta es una herramienta que



puede proveer de una información de calidad y oportuna, de gran ayuda en la agilización de trámites en beneficio de la comunidad (desarrollo informático, internet, etc) con lo cual se tiende a mejorar los accesos a la información por parte de los usuarios y superar la falta de funcionalidad de la burocracia tradicional.

d) Modernizar la Gestión de los Recursos Humanos.

La Administración Pública se nutre del trabajo de miles de funcionarios. El cambio requiere comprometer la participación de todos los actores involucrados en el funcionamiento de los Organismos Públicos; es decir, sus directivos, mandos medios, trabajadores y usuarios. Proceso socio-técnico que permitirá conformar equipos de trabajos sinergizados, que unen esfuerzos, ideas y capacidades, es decir coordinados por una Misión Común. Para ello será necesario impulsar las reformas necesarias para desarrollar una carrera funcionaria y un sistema de remuneraciones basado en el mérito y la implementación de un sistema de incentivos individuales y colectivos.





V.- CRITICAS AL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A.- NORMATIVA POR LA CUAL SE RIGE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública se enmarca en un conjunto de disposiciones legales que, con algunas modificaciones, se han mantenido vigentes a lo largo de los últimos 25 años.

1. Normas sobre Administración Financiera

La Administración Financiera está regida por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (Decreto Ley N°1.263 de 1975), cuyas normas abarcan el proceso presupuestario y de administración de fondos públicos. Dichas normas se orientan por los principios de unidad y transparencia, definiendo como autoridad responsable de su aplicación al Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Planificación tiene a su cargo la evaluación y aprobación de proyectos de inversión, previos a su incorporación al presupuesto.

Como puede apreciarse, estas normas consagran un Sistema



de Administración Financiera altamente centralizado, tanto en la etapa de preparación como de ejecución del presupuesto. Dicho Sistema se encuentra altamente enraizado en las Instituciones Chilenas, las que han otorgado grandes poderes al Ejecutivo en materias económicas. Es así, como bajo las normas constitucionales vigentes, las atribuciones del Congreso respecto del presupuesto se encuentran restringidas a la reducción de los gastos propuestos por el Ejecutivo. Los Parlamentarios no pueden modificar el cálculo de ingresos, incrementar los gastos ni reasignar recursos entre programas. Asimismo, la Constitución consagra la iniciativa exclusiva del Ejecutivo en todos los Proyectos de Ley que tengan relación con la Administración financiera o Presupuestaria del Estado. De este modo, el manejo unificado de las finanzas públicas, la preeminencia de los presupuestos y la centralización de la Administración Financiera del Estado no son caprichos de una Ley en particular, sino que forman parte de un régimen político fuertemente presidencialista, donde el control de las finanzas públicas cumple un papel fundamental.

2. Normas sobre Administración de Personal

Las normas se enmarcan en los principios establecidos en el artículo 48 de la Constitución, que define como materia de Ley de exclusiva iniciativa del Presidente de la República,



toda idea destinada a crear empleos públicos rentados y fijar, modificar, conocer o aumentar remuneraciones u otorgar otros beneficios económicos al Personal de la Administración Pública. La Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley N° 18.575), por su parte, establece como principios básicos de la carrera funcionaria el ascenso automático, la inamovilidad, el derecho a la función, un sistema imparcial de calificaciones y la uniformidad en materia de remuneraciones para iguales funciones.

B. VISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el campo de la Gestión Pública, la eficiencia puede medirse como el logro de objetivos con los recursos con que se cuenta, que permitan construir el camino para los cambios y que conduzcan a desterrar las creencias más difundidas a este respecto. A continuación, se mencionan algunas de estas creencias a la luz de la experiencia de los últimos años.

1. Inamovilidad Funcionaria

Es frecuente escuchar el argumento de que uno de los principales obstáculos a una Gestión Pública eficiente en Chile es la imposibilidad de despedir a los malos elementos, debido a la existencia de la inamovilidad funcionaria. La



deducción de esta afirmación sería que al eliminar estas restricciones se podría ejercer -a través de la amenaza del despido- una presión mayor sobre los funcionarios públicos con bajas calificaciones.

2. Remuneraciones

Es un hecho reconocido que las remuneraciones están por debajo de las pagadas en el sector privado. La brecha entre ambas se amplió substancialmente durante la década del 80, al recaer sobre el personal del sector público buena parte del costo del ajuste fiscal producido durante dicho período, lastre que ha tenido repercusiones en las intenciones de lograr mayor equidad del sistema de remuneraciones por parte de las actuales autoridades y de las organizaciones sindicales.

C. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1. El Control Financiero y la existencia de presupuestos

Es una de las características básicas de la Administración Pública. En Chile este control es ejercido de manera altamente centralizado. Una de las aspiraciones de los Jefes de Servicios, es la de contar con mayor flexibilidad y autonomía en la administración de sus recursos,



argumentándose que con ello mejoraría la eficiencia de su gestión.

La existencia de presupuestos y la necesidad de autorizaciones para efectuar ajustes en los recursos de una Institución, ciertamente afecta su funcionamiento y limita su autonomía y flexibilidad. Dichas limitaciones, sin embargo, se vinculan al objetivo de resguardar la disciplina fiscal y asegurar una asignación racional de los recursos públicos, ambos requerimientos son específicos y prioritarios para el Sector Público.

2. Presupuestos Anuales

Una Institución Pública por lo general no genera fondos propios, y si los genera, estos constituyen sólo parte de su presupuesto anual. Tienen un organismo que lo financia en forma indirecta, cuya característica es que debe asignar recursos entre varios usos alternativos e igualmente importantes. El triángulo que se produce entre los intereses de la Organización, sus usuarios y el ente que financia no siempre genera los recursos financieros óptimos para su funcionamiento. La coherencia y armonía con la que funcionan los factores anteriores ayudan a que este presupuesto, limitado anualmente, sea el adecuado al funcionamiento de la organización. La anualidad de este



presupuesto, es otro elemento clave para entender a las instituciones públicas y derivadas de la organización financiera actual del Estado Chileno. La implicancia más directa es que las Instituciones no pueden emprender proyectos a largo plazo, lo que hace más difícil y a veces limita seriamente su desarrollo. El triangulo descrito impide en muchos casos la implantación de los controles de gestión.

3. Técnicas Presupuestarias

El Presupuesto por Programa surgió durante la década del 60, en Estados Unidos, como un procedimiento estructurado para ligar la planificación con la asignación de recursos. Dicha técnica buscaba ordenar el gasto público en torno a programas gubernamentales incorporando fondos de diversas fuentes e Instituciones ligadas a un mismo objetivo de política. Ello permitiría a las Autoridades asignar los recursos fiscales en función de las prioridades de dichas políticas, pudiendo posteriormente medirse sus resultados.

Este sistema ha dificultado obtener mejores resultados de gestión debido a que los presupuestos quedan amarrados a ítem que por el marco legal no pueden ser reasignados para dar solución a problemas de contingencias, con consecuencias nefastas en los compromisos organizacionales.



D. CARENCIA DE EVALUACIÓN

Una Organización de carácter privado, siempre sabe si lo hace bien o mal, por ejemplo, sus ventas a fin de mes lo atestiguan. En cambio una Organización Pública, no tiene mecanismos de evaluación operativa que se lo señalen. El Establecimiento de Metas con sus indicadores de cumplimiento dan una herramienta de gestión poderosa para orientar y controlar la gestión cotidiana y así mejorar sus Servicios. Lo anterior constituye la idea fundamental de nuestro equipo de tesis y así lo ha pretendido plantear en este trabajo, para lo cual fundamentalmente hemos considerado que el fin último de toda actividad es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Es notoria la escasez de mecanismos de evaluación de los productos entregados a los clientes. Los productos una vez lanzados al mercado, ocasionalmente son evaluados con relación a sus objetivos iniciales y sin regularidad en el tiempo, con desfavorables consecuencias en la calidad de los productos entregados a la comunidad. Una gestión eficiente se promueve y fortalece a través de sistemas de evaluación, tanto individual como colectivo. La evaluación en el Sector Público también facilitaría una buena asignación de los recursos fiscales.



Los funcionarios tampoco son adecuadamente evaluados en su desempeño, visualizándose el proceso de calificaciones como un problema antes que un instrumento de gestión.

E. EL FUNCIONARIO COMO COLABORADOR Y/O FACILITADOR DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO.

1. Una característica notoria del funcionario es su cumplimiento dentro de los límites que le exigen sus funciones, como un medio de asegurarse un trabajo estable, pero, no relacionado con las necesidades reales del trabajo (requerimientos de la comunidad).
2. No tiene compromiso y vínculo con la tarea, la creatividad es siempre considerada como trabajo extra, por lo tanto éste no desarrolla esa habilidad para no trabajar más. Por lo general, no desarrolla iniciativa y si la tiene, no se le da la oportunidad de demostrarla.

F. LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

En la cultura actual las autoridades cambian y los funcionarios quedan, con lo cual las inercias de funcionamiento son más difíciles de romper al intentar



modernizaciones. En ese contexto el liderazgo de sus directivos no ha permitido generar la mística necesaria para que las personas se atrevan a emprender cambios en sus comportamientos y rutinas de trabajo.

G. MODIFICACIÓN Y ADECUACIÓN DEL MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El conjunto de reglas jurídicas que rigen las fronteras de las instituciones públicas constituye otro de los pilares claves de las organizaciones del Estado. En el Derecho Público, sólo se puede hacer lo que está señalado por la ley, en contraste con las organizaciones privadas que pueden hacer todo aquello que no está prohibido por la ley. Muchas legislaciones y normativas de las organizaciones públicas resultan obsoletas, y las urgencias sociales hacen que el llevar cambios a las normativas en el Parlamento resulte lento y engorroso. Sin embargo, dentro de los límites de esta normativa aún existe algún espacio que permite actuar a favor de la eficiencia y la productividad.



H. COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL PRIVADO.

<u>SECTOR PÚBLICO</u>	<u>SECTOR PRIVADO</u>
<ul style="list-style-type: none">• Busca el bien social.	<ul style="list-style-type: none">• Busca fines de lucro
<ul style="list-style-type: none">• Anonimato, funcionarios poco comprometidos	<ul style="list-style-type: none">• Funcionarios comprometidos con los fines de la empresa
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones basadas en los cargos y/o secciones	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones basadas en las personas
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones humanas y de contactos escasos	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones amplias cada contacto es un posible negocio
<ul style="list-style-type: none">• Se ejerce poder por el cargo ostentado	<ul style="list-style-type: none">• Política de buscar la satisfacción del cliente
<ul style="list-style-type: none">• Se confunde efectividad con eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Privilegia la calidad del resultado obtenido
<ul style="list-style-type: none">• Inamovilidad funcionaria	<ul style="list-style-type: none">• Alta inseguridad laboral
<ul style="list-style-type: none">• Baja iniciativa personal	<ul style="list-style-type: none">• Alta iniciativa y creatividad
<ul style="list-style-type: none">• Resistencia a la innovación	<ul style="list-style-type: none">• Proactividad por el entorno
<ul style="list-style-type: none">• No existe reconocimiento al trabajo bien hecho	<ul style="list-style-type: none">• Bonos por rendimiento y premios a la permanencia





VI.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

- 1. Razón Social:** Empresa de Correos de Chile
Rut. 60.503.000-9

- 2. Naturaleza Jurídica:** La Empresa de Correos de Chile, fue constituida por Decreto con Fuerza Ley de 10 en el año 1981, dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

- 3. Tipo de Organización:** La Empresa de Correos de Chile es un ente autónomo del Estado, lo cual le permite constituirse como persona Jurídica de Derecho Público y con Patrimonio propio, dando pie a su independencia en la toma de decisiones, administración y elaboración de su propio presupuesto.

- 4. Domicilio Legal Casa Matriz:** Moneda N° 1155,
Santiago Centro.

- 5. Cobertura en el Ámbito Nacional:** Dentro del contexto nacional esta empresa es actualmente el ente con mayor



cobertura nacional dentro del rubro, manteniendo una cuantía de 6.001 funcionarios en todo el país, además es una de las empresas que proporciona mayor rentabilidad al Estado.

B. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

En 1514, a pocos años de haberse instalado en América, la administración española otorgaba a don Lorenzo Galíndez de Carvajal la calidad de Correo Mayor de las Indias Descubierta y por Descubrir. Con este gesto los conquistadores no hacían más que confirmar una tradición fuertemente asentada en los pueblos precolombinos. Para los chasquis, eficientes mensajeros del Reino Inca, la comunicación mediante postas era ya una actividad instituida. Las razones son comprensibles: comunicar el territorio era y es una forma de establecer soberanía. Por lo mismo, no es extraño que el desarrollo de nuestro país esté estrechamente vinculado a la formación de un vigoroso sistema de correos: moderno, con vocación de servicio público y de carácter estatal.

Los inicios de la actividad regular de Correos de Chile se remontan a mediados del siglo XVIII. En 1765, don Ambrosio Gil de Gonzaga le encargó a don Ambrosio O'Higgins, ingeniero agrimensor, el estudio de un correo regular entre Santiago y Buenos Aires. Tres años después, cruzando la cordillera y



haciendo escala en Mendoza, se puso en marcha el primer correo chileno.

A partir de ese momento, el desarrollo del sistema postal ha tenido un crecimiento constante, caracterizado por la continua innovación. Hacia 1775, se estableció la conexión de Valparaíso, Concepción y La Serena, y se incorporó a sus operaciones el correo marítimo.

Rápidamente la actividad postal se institucionalizó. Don Fernando de Urizar fue designado primer administrador de Correos de Chile e instaló las oficinas en la esquina de las calles Teatinos y Santo Domingo.

El siglo XVIII terminó con un acto simbólico: se decretó la primera Ordenanza General de Correos, documento en el que se establecieron los principios que, hasta el día de hoy, rigen la actividad postal: inviolabilidad de la correspondencia, tarifas proporcionales y convencionales y consideración del correo como un servicio público.

Los años siguientes fueron cruciales para la historia de Chile. Se inauguró el nuevo siglo abriendo paso al proceso de independencia nacional y a un fuerte impulso de modernización del país. Las comunicaciones ocuparon un lugar privilegiado en la tarea de asentar la soberanía. Por ello, con una acción visionaria



Bernardo O'Higgins determinó que la administración de todos los servicios de correos fuesen estatal, y le otorgó a esta actividad una sólida base para su expansión.

De este modo, a mediados del siglo XIX, Correos de Chile contaba con los siguientes servicios: buzones urbanos, servicio de estafetas por barrios, uso de estampillas, franqueo de los sellos postales y telégrafo eléctrico.

Pero el proceso de institucionalización no se detuvo. En 1852, se dictó la Ley Postal Base, y en 1858, una nueva Ordenanza General. Se creó el cargo de Director General de Correos que ocupó por primera vez don Francisco Solano Astaburuaga, a partir de 1854.

La segunda mitad del siglo XIX estuvo dedicada a la modernización y expansión de los servicios que Correos de Chile prestaba al país. Es así como, aprovechando el despliegue de ferrocarriles a través del territorio, se instituyó, por Ley de la República, la obligación de transportar el correo gratuitamente en los trenes. Por iniciativa de don Miguel Luis Amunátegui se introdujo el servicio anexo de Giros Postales, tanto a nivel nacional como internacional, y se efectuaron los primeros envíos de encomienda fuera de Chile.



La modernización de Correos de Chile, se consolidó definitivamente al incorporarse a la Unión Postal Universal (U.P.U.), adoptando su normativa. Esta instancia facilitaba el intercambio de correspondencia entre los países de mundo.

El esfuerzo de estos personajes, orientado a poseer un eficiente Servicio de Correos de Chile, no decayó al entrar en el presente siglo. El impulso de crecimiento continúa, y ya en 1919 se pone en movimiento el primer Correo Aéreo del país. El pionero aviador, don Clodomiro Figueroa, cubrió por primera vez la ruta entre Santiago y Valparaíso, uniendo en 1921 las ciudades de Santiago y Mendoza. El desarrollo del correo aéreo fue explosivo y trascendental. En 1929 se fundó la Línea Aérea Postal, que conectó Santiago y Arica, y que sería la base para dar paso, en 1932, a la actual Línea Aérea Nacional, LAN Chile. Simultáneamente, en el año 1920 su gestión incluye las áreas de correos, telégrafos y teléfonos; se ponen en marcha las máquinas franqueadoras; se crea la Escuela de Correos y Telégrafos, para garantizar la formación del personal idóneo en funciones cada vez más complejas.

El accionar posterior del Servicio de Correos y Telégrafos, se centra en la consolidación como una gran institución de servicio público con la misión de satisfacer la necesidad de comunicación dentro del país y con el mundo, oficinas que cubran todo el territorio y constituyen un símbolo de soberanía nacional. La



presencia de Correos de Chile se transforma en la garantía de comunicación entre los ciudadanos de este país, singular por su longitud y gran distancia entre sus extremos, con una difícil geografía intermedia.

El 18 de Febrero de 1982, por D.F.L. N°10 del 14 de Diciembre de 1981, se da origen a la actual Empresa de Correos de Chile, estatal y de derecho público, con la separación de telégrafos quien pasa al área privada con el nombre de Telex Chile.

A partir de 1990, Correos de Chile, en una tarea que combina tradición con modernidad, ha incorporado progresivamente a su función habitual las tecnologías postales más avanzadas del momento, además de la innovación en sus sistemas de gestión y administración interna.





1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS OBJETIVOS

La Empresa de Correos de Chile, creada por el D.F.L. N°10, de 1981, es un organismo de la administración autónoma del Estado, que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Subsecretaría de Telecomunicaciones.

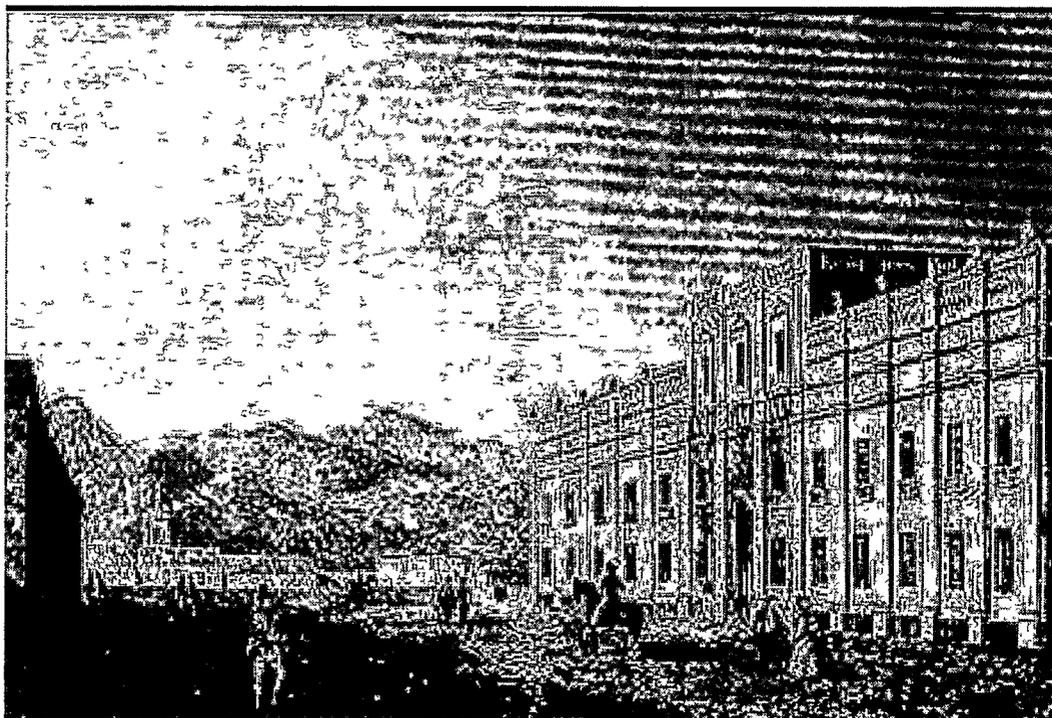
De acuerdo a dicho cuerpo legal, que constituye la Ley orgánica de esta entidad, en su carácter de Empresa del Estado el sistema presupuestario es operado a través de un Presupuesto Anual de Caja, aprobado por decreto conjunto de las Secretarías de Estado de Hacienda, Economía, Fomento y Reconstrucción y Transporte y Telecomunicaciones. Asimismo, anualmente traspasa utilidades al fisco, cuyos montos y calendarios de pago son fijados por Decreto del Ministerio de Hacienda y de Transporte y Telecomunicaciones.

Por otra parte, es el Ministerio de Transportes quién aprueba el sistema tarifario aplicable a los servicios que presta la Empresa, el cual la faculta para determinar libremente el valor de aquellos no señalados expresamente en el respectivo Decreto Supremo. Esta facultad se formaliza mediante resoluciones publicadas en el Diario Oficial.



Según la aludida Ley Orgánica, la entidad se encuentra sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República, debiendo someter a toma de razón los actos y contratos que conforme a las instrucciones impartidas por el propio Organismo Contralor, están sujetos a dicho trámite.

En lo relativo al personal se rige por las normas de la legislación laboral y previsional común y por las normas complementarias de Administración Financiera de personal y de Incidencia Presupuestaria y a contar del año 1996 con derecho a negociar colectivamente las remuneraciones.





2. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La Empresa es dirigida y administrada por un Directorio integrado por cinco miembros de la exclusiva confianza del Presidente de la República y designados por éste.

El Directorio, a su vez, designa al Gerente General, quién por ejercicio de sus funciones, cuenta con la colaboración directa de los Gerentes de Línea y distintas Unidades Asesoras, estructuradas conforme a la configuración organizacional aprobada por el Directorio.

La organización geográfica de la Empresa, además del nivel central, contempla de norte a sur del país 13 Administraciones Regionales y un total de 1.078 puntos de atención, incluyendo agencias de I, II, III categoría y puntos de atención remotos.

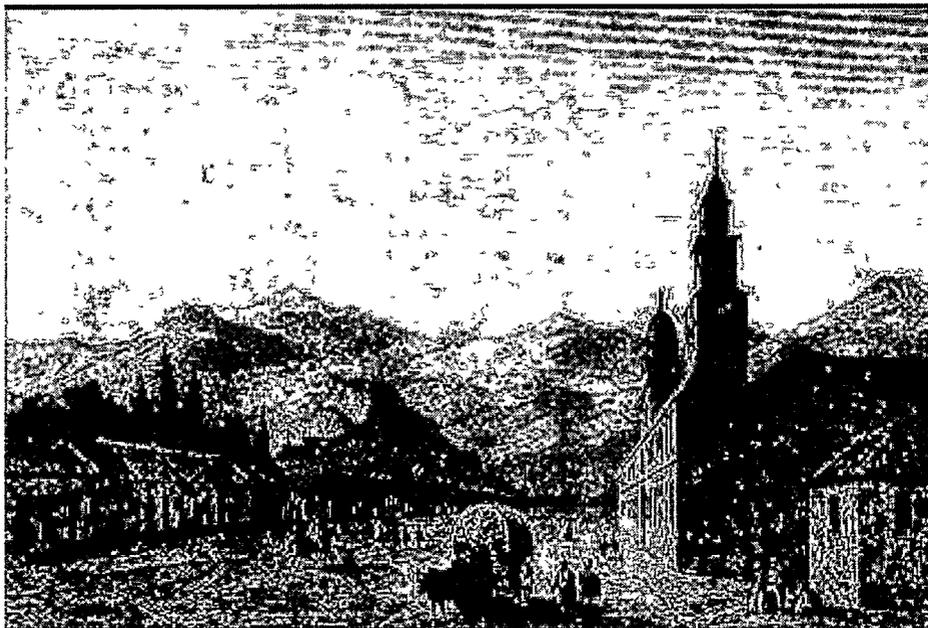
3. MISIÓN DE LA EMPRESA

En el marco de una planificación estratégica, se ha establecido como misión del Correo chileno la de satisfacer las necesidades de envíos de Encargos de Tipo Postal u otros, en el territorio nacional y para el resto del mundo y además desarrollar productos filatélicos, derivados de la actividad postal.



El cumplimiento de esta misión proyecta la definición y logro de objetivos permanentes con la comunidad, el personal y el Estado y desde tal perspectiva, año a año se formulan y revisan los objetivos más específicos del período que enmarca la gestión empresarial, traducida en planes concretos, orientados prioritariamente a: mejorar la calidad de servicio a los clientes, ser una Empresa flexible ante los cambios del mercado, desarrollar y motivar al personal, fortalecer la base de utilidades, acercarse más a los clientes y crear una imagen corporativa.

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN



La Institución, Empresa de Correos:

El cambio político del país con la transición del gobierno militar al



de la concertación de Partidos por la Democracia en la década de los 90, encontré en general a la Empresa en una situación desmejorada con respecto al clima laboral y las consecuencias económicas de esta situación comprometían seriamente la integridad financiera de la Empresa y la posibilidad de competir en un mercado cada vez más agresivo. La política de relaciones laborales, tendiente a privilegiar los recursos humanos por sobre otras consideraciones, se contradecía con la situación de la Empresa. Por lo tanto, una de las primeras acciones fue, enfatizar este aspecto, con medidas específicas y sustentativas de valoración del recurso humano. De tal manera, lo que era un factor negativo para la gestión, proporcionaría las bases de un nuevo clima de relaciones laborales. La participación de los trabajadores en distintas instancias y especialmente el beneficio económico logrado a través de la participación de las utilidades, han sido agentes importantes en la obtención de excedentes económicos en los últimos ejercicios.

La labor ha estado orientada al estímulo de una mayor expansión en las actividades productivas de la Empresa, propiciando proyectos destinados a mejorar las condiciones de trabajo, la modernización de los procesos operativos, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, la incorporación de nuevos negocios y la ampliación de los servicios y productos a todo el territorio nacional.



El factor estratégico de desarrollo ha sido el plan de inversión implementado con los ingresos generados por la propia Empresa, manteniendo los aportes al fisco por devolución de utilidades. En 1992 se transfirieron al Estado 2.800 millones de pesos, sin contar con el pago de impuesto a la renta por una suma de 3.600 millones de pesos adicionales, que equivalen a una tributación del 55% sobre las utilidades. Es importante destacar, que la Empresa de Correos de Chile no recibe aporte alguno del presupuesto de la nación, y por el contrario, contribuye a éste.

Especial importancia se ha otorgado a la autonomía y responsabilidad de cada unidad de la Empresa de Correos a lo largo de todo el territorio nacional. Con esta estructura descentralizada se pretende agilizar la respuesta ante los requerimientos de calidad en el servicio y lograr el compromiso individual de cada uno de los trabajadores en relación al futuro de la empresa.

Así cada unidad regional cuenta con el equipo necesario para administrar sus presupuestos, recursos y realizar su gestión con total autonomía, sobre la base del compromiso asumido.

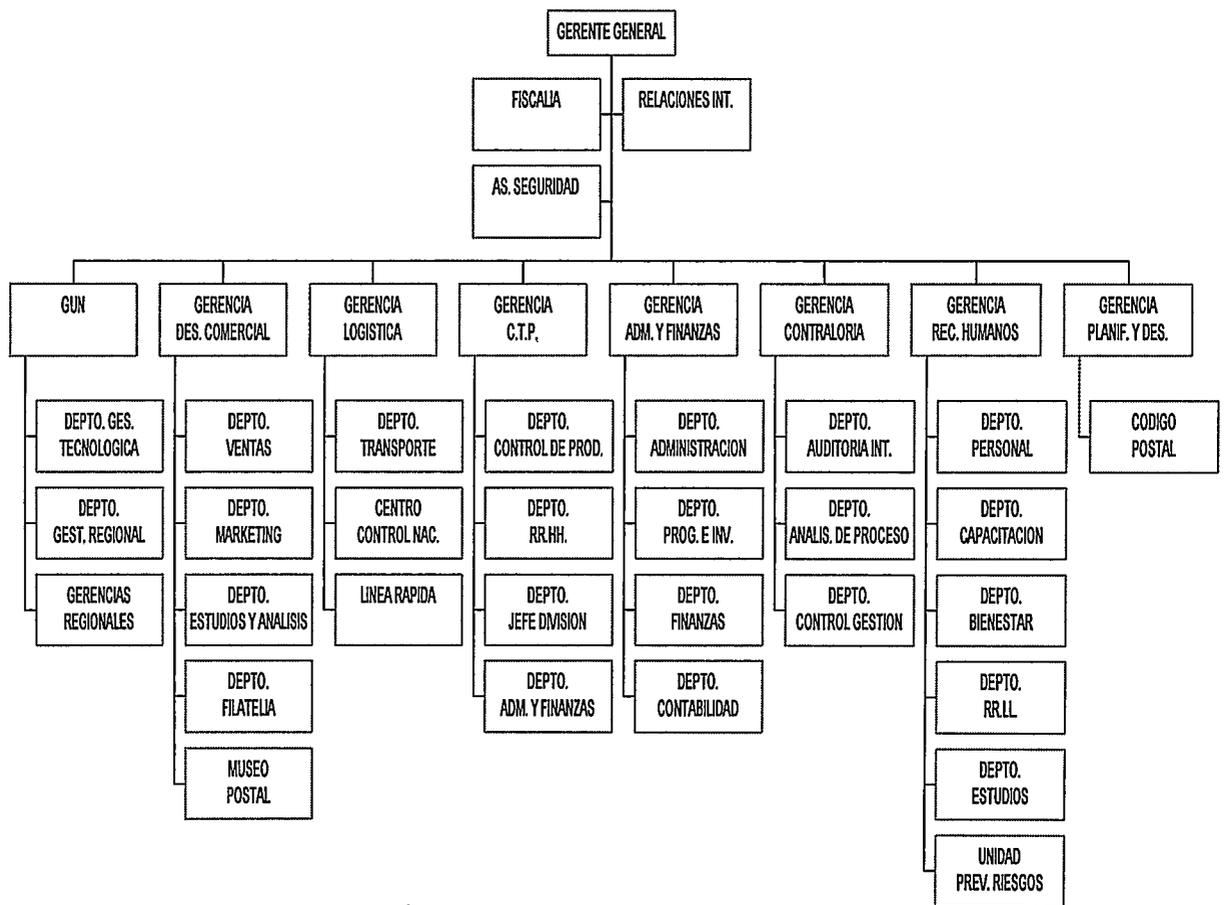
Como producto de la reinserción de nuestro país en el espacio de los organismos mundiales. La empresa de Correos de Chile ha tenido acceso a los círculos de cooperación internacional, y ha organizado eventos, cursos y seminarios internacionales.



De esta manera, la Empresa de Correos de Chile ingresa al siglo XXI con una visión amplia y un proyecto acorde con las necesidades de un mundo globalizado, en que las necesidades de las personas y de las empresas son cada vez más especializadas y exigentes de la más alta tecnología, excelencia y calidad.

5. ORGANIGRAMA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

ORGANIGRAMA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE





C. MISIÓN ESTRATÉGICA VISIÓN DE CORREOS

La misión es la expresión de la razón de ser de una Organización, es el propósito por el cual existe, refleja las motivaciones o ideales de la sociedad quien la creó para satisfacer sus necesidades. La Administración Pública, al explicitar y cumplir su misión determina lo único que podrá legitimarla ante sus usuarios - clientes y todo el grupo humano que la conforma.

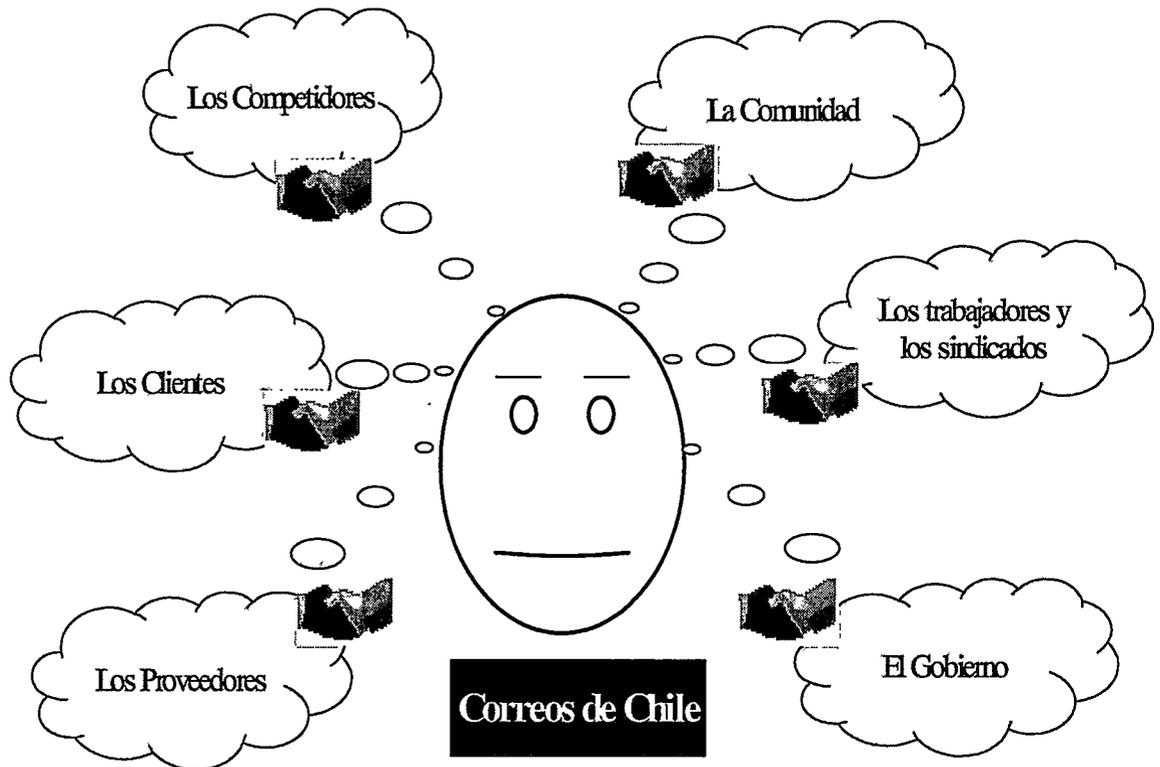
La misión estratégica de Correos se define como la forma de: ***“Potenciar a Correos de Chile ante los clientes como una Empresa Pública exitosa con una gestión eficiente, transparente y confiable, que asegure su rentabilidad y desarrollo a largo plazo.”***

La visión de Correos se define como la forma de: ***“Ofrecer a los clientes productos postales integrales y de calidad, con un servicio de cobertura universal.”***

De acuerdo a lo anterior y coherente con el diagnóstico realizado, Correos ha definido su estrategia para el quinquenio 2001-2005, la cual deberá permitir a la empresa mejorar su posición en el Mercado Postal, elevando su calidad de servicio, el bienestar de sus trabajadores y los niveles de rentabilidad.



Una mirada al futuro



Respondiendo a estos objetivos, se han definido siete ejes estratégicos para el período, los cuales se describen a continuación.

1. Ejes y Acciones Estratégicas

Para cada uno de los ejes, se describe su conceptualización y se indican las acciones estratégicas a seguir, para lograr la concretización de cada eje.



Eje 1: Reafirmar la Dimensión Ética y Valórica de la Empresa

Este eje estratégico considera dotar a la empresa de un Código de Ética que defina, regule y controle la actividad de Directores, Ejecutivos, Empleados, Técnicos y en general de todos los trabajadores de la Empresa. Este código debe contener aspectos relativos a contrataciones y desvinculaciones, recuperación de la concepción Empresarial y Pública, contratos con Empresas o personas relacionadas a la Empresa, cobro justo y transparente del derecho de conducción, no trabajar para la competencia, entre otros aspectos.

Se deberán hacer pública dentro de Correos las remuneraciones y beneficios de todo el personal de la Empresa, incluido directivos y los contratos externos de asesorías y provisión de servicios.

Acciones específicas:

1. Formulación del Plan Estratégico anual, acompañado de un Código de Ética y de un Plan de Contingencias para el período.
2. Desarrollo e implementación de Programas de Capacitación Corporativa que facilite la intervención cultural en valores y en objetivos estratégicos de la empresa.



3. Actualización y Perfección de la normativa interna en la regulación de relaciones laborales (Reglamento de Higiene y Seguridad).

Eje 2: Mejorar Clima Laboral

Este eje estratégico, se define de la forma siguiente:

“Lograr un ambiente de armonía y colaboración laboral que facilite la recuperación de la rentabilidad y la productividad”.

Dentro de este eje estratégico, se deben tener presentes los siguientes elementos:

- ❖ Un mecanismo de información permanente de los trabajadores acerca de la gestión de la Empresa, así como un procedimiento también permanente destinado a recoger sus opiniones.
- ❖ Un procedimiento explícito y transparente de reducción de costos y de optimización de la masa laboral de la empresa.
- ❖ Mecanismos explícitos y transparentes de adaptación de los derechos de los trabajadores a las necesidades que demanden los nuevos negocios emprendidos por la Empresa.
- ❖ La implementación de un sistema de capacitación laboral que



aproveche el conocimiento del oficio que poseen los trabajadores y desarrolle en ellos nuevos talentos, estilos y disposiciones para relacionarse con el nuevo entorno tecnológico, con la nueva estructura organizativa de la Empresa y con los clientes.

Acciones específicas:

1. Diseño e implementación de un sistema efectivo de comunicaciones internas.
2. "Acuerdo social" entre la administración y trabajadores, representados por sus sindicatos.
3. Desarrollo e implementación del conjunto de subsistemas relacionados con el Desarrollo de Carrera Funcionaria, un sistema integrado de Recursos Humanos, con políticas claramente definidas en:
 - o Reclutamiento y Selección
 - o Sistema Administración del Desempeño
 - o Reglamento de Promociones y Ascensos
 - o Renta Variable
 - o Plan de Capacitación
 - o Desarrollo de Banda Especial de Rentas para profesionales, técnicos postales y supervisores
 - o Relaciones contractuales



Eje 3: Mejorar el Servicio al Cliente

Este eje estratégico, se define de la forma siguiente:

“Reposicionar a Correos frente al público, reestructurando la cartera de productos y mejorando la eficiencia, velocidad, accesibilidad y calidad de la atención”.

Dentro de este eje estratégico se deben tener presentes los siguientes lineamientos de la empresa hacia el mercado:

- ❖ Definir con precisión los mercados que atenderá la empresa y los productos que ofrecerá en cada uno de esos mercados, buscando simplificar y reducir el número total de éstos.
- ❖ Al simplificar la cartera de productos, se pondrá énfasis en la adaptación a las necesidades de los clientes, manteniendo una coherencia a lo largo del territorio.
- ❖ Determinar los estándares de calidad para cada producto y adecuar la organización para su cumplimiento, incluyendo establecimiento de metas, formas de medición, sistemas de incentivo y vigilancia de los competidores.
- ❖ Desarrollar una propuesta de mejoramiento de la calidad de las condiciones ambientales de las agencias.
- ❖ Desarrollar un plan de capacitación orientado a la atención al cliente.
- ❖ Desarrollar una estrategia comunicacional para movilizar las



energías internas y para transformar la imagen pública de la empresa.

Acciones específicas:

1. Diseñar una Estrategia Comercial que considere los siguientes temas:
 - o Benchmarking al mercado postal (Conocer de la competencia: precios, servicios, logística, etc.).
 - o Mejorar el sistema de atención de clientes institucionales, en los procesos de ventas y post-ventas.
 - o Desarrollar una estrategia comunicacional externa.
 - o Establecer % de aumento de Ingresos Operacionales anuales, aumentando las ventas.
 - o Establecer alianzas con correos internacionales.
 - o Simplificación de la cartera de productos.
 - o Revisar la política tarifaria y de descuentos por grandes volúmenes.

2. Analizar técnica, económica y legalmente nuevas oportunidades de negocios.

3. Mejorar y Controlar la Atención a Clientes:
 - o Agencias/Admisión
 - o Distribución domiciliaria
 - o Desarrollar cultura de negocios



4. Definir y Normalizar los procesos operativos bajo criterios logísticos en concordancia con la cartera de productos de la empresa y exigencia de los clientes.

Eje 4: Mejorar la Gestión

Este eje estratégico, se define de la forma siguiente:

“Readecuar la organización interna y el control de gestión, generar divisiones con medición separada, revisar el programa de inversiones y la infraestructura inmobiliaria para aumentar el valor de la empresa”.

Este eje estratégico contempla los siguientes elementos rectores para mejorar la gestión de la empresa:

- ❖ Realizar un estudio para descripción y análisis de los procesos claves de la empresa.
- ❖ Revisar la estructura organizacional y compatibilizarla con las orientaciones estratégicas de la empresa, con los mercados que atenderá y con sus procesos claves, de modo de facilitar el logro de sus objetivos.
- ❖ Diseño organizacional ad hoc a la visión de la empresa y por lo tanto al modelo de gestión que se defina.



- ❖ Diseñar Sistema de Control de Gestión para la empresa para evaluar el desempeño general y de cada una de sus unidades organizacionales. Para ello es necesario:
 - Determinación de la unidad de análisis (foco de atención)
 - Selección de estándares de desempeño y fijación de metas e indicadores
 - Desarrollo de capacidades de seguimiento (análisis, evaluación de resultados, acciones correctivas), integración de sistemas de información que existen dentro de la empresa
- ❖ Desarrollo de estudio que determine el valor actualizado de los bienes inmuebles de la empresa.
- ❖ Desarrollo de un estudio de optimización de los espacios físicos, evaluando alternativas de compra, permuta, arriendo, alianzas estratégicas u otras.
- ❖ Revisión de todos lo contratos vigentes de arrendamiento de inmuebles, considerando su renta, plazos, uso y en general sus condiciones de salida.
- ❖ Revisión de la red de transporte y sus contratos asociados considerando, tarifas, sistema de priorización de cargas, definición de parámetros de negociación (kg/volumen, destinos, priorización de cargas)
- ❖ Diseño de un sistema de contabilidad de costos por producto.



Acciones Específicas:

1. Diseño e implementación Sistema para la administración y la gestión que incluya:
 - o Control de Gestión Gerencial
 - o Contabilidad de Costos (por producto y centro de costos por cada unidad de la empresa).
 - o Modelo de gestión y estructura organizacional.
2. Formular Plan Director Tecnológico para:
 - o Integración de sistemas tecnológicos.
 - o Implementar Plan Informático.
 - o Optimizar las inversiones de Proyectos Tecnológicos.
3. Establecer política de Recursos Humanos coherente con las necesidades de la empresa (dotación y perfil).
4. Optimizar y/o Mejorar el número y calidad de las oficinas o inmuebles en general (racionalizando y recategorizando).

Eje 5: Optimizar el uso del Marco Normativo Postal

Este eje estratégico, se define de la forma siguiente:

“Optimizar el uso del marco normativo postal en beneficio de la empresa y la sociedad”

Entre los elementos a considerar para lograr optimizar el marco normativo en beneficio de la empresa y la sociedad, se deben contemplar los siguientes:



- ❖ Recopilar la normativa postal existente en los diversos instrumentos jurídicos nacionales y en convenios postales internacionales, suscritos por Chile, a objeto de facilitar la comprensión y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos definidos por la empresa.
- ❖ Proponer una modificación legal que contemple:
 - Creación de un organismo fiscalizador de los servicios postales públicos y privados
 - Desaparición del monopolio postal acompañado de la eliminación de las restricciones que tiene Correos para actuar en los negocios de la nueva economía.
- ❖ Reforzar el equipo técnico en materias especializadas del negocio postal e introducir la coordinación necesaria dentro de la propia empresa, para evaluar la viabilidad jurídica de los nuevos productos garantizando su sustentabilidad y preparar la defensa de Correos con todos los recursos necesarios.
- ❖ Promover un mayor intercambio de experiencias con otras entidades postales y, en particular, con las de países que comparten el criterio de subsidiariedad del Estado, a fin de explorar nuevas y factibles áreas de negocios.
- ❖ Desarrollar todo lo concerniente a la seguridad postal.

Acciones Específicas:

1. Estudio de las leyes restrictivas y de las necesidades de ampliación de giro de la empresa.



2. Estudio del proyecto de estatuto de empresas públicas y de las necesidades de Correos de Chile.
3. Implementar la Red Nacional de Seguridad Postal.

Eje 6: Lograr un Código Postal de uso Universal y ARI

- ❖ Identificación geográfica (catastro de bienes raíces, estudios de mercado, campañas publicitarias, planeamiento urbano, diseño de sistemas logísticos, etc.).
- ❖ Difundir el código postal y estimular su uso generalizado.
- ❖ Adaptar los sistemas de clasificación, ruteo de correspondencia y paquetería para aprovechar las ventajas que ofrece un buen código postal de uso difundido.
- ❖ Utilizar el uso del código postal en el diseño y operación de nuevos negocios para Correos.

Acción Específica:

Optimización y extensión nacional del Código Postal

Eje 7: Establecer un convenio de desempeño de largo plazo con el Gobierno.

Resulta del todo necesario establecer una relación estrecha y a largo plazo entre el Gobierno y la empresa. En términos generales, este convenio debiera basarse en el siguiente marco

de acuerdos:

Contenido del convenio:

- ❖ Definición del plan de entrega de utilidades que permita cumplir los objetivos de rentabilidad de la Empresa, de cobertura y de calidad de servicio.
- ❖ Definición de indicadores relevantes en materia de tráfico y satisfacción de usuarios, que den debida cuenta del rol social que cumple la Empresa.
- ❖ Obtener un compromiso con la autoridad económica que faculte la implementación de un plan estratégico de desarrollo tecnológico, que permita la modernización de la empresa en base a un criterio lógico de utilización y optimización de la inversión realizada y la complementación que se requiera para el logro de los fines establecidos.

Para lograr este marco de acuerdos, se deberán tener en consideración los siguientes elementos rectores:

1. Establecer un programa de difusión y participación del Plan Estratégico con los trabajadores, entregando la información suficiente para generar una concientización acerca de la realidad económica, técnica y financiera de la Empresa.
Desarrollar un plan de trabajo tendiente a sensibilizar y comprometer a la autoridad económica, financiera y política con el Plan Estratégico, que implique la posibilidad de



consensuar un pacto trianual de desarrollo e implementación del plan, compenetrando a todos los actores de la empresa. El convenio trianual contendrá una proyección de gastos e ingresos, de inversiones y de financiamiento, junto con metas cualitativas de calidad de servicio.

3. Una política comunicacional interna tendiente a difundir un mensaje con los acuerdos adoptados a fin de lograr una alineación general al plan. Considerar una política comunicacional externa, difundiendo los compromisos de la empresa con el país, dentro de un plan tendiente a modificar la imagen de Correos.

Acción Específica: Mantener informada y responder en forma oportuna y fidedigna, a las demandas o requerimientos de información provenientes de las autoridades de gobierno, la banca, y grandes clientes.





VII.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

A. DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO:

En lo central, la cultura de la organización no se ha adaptado a los cambios de los tiempos actuales, esto ha entrabado la determinación de objetivos y procesos participativos, y evaluación de resultados, elementos necesarios para lograr efectividad (eficacia, eficiencia y en el momento oportuno) en los servicios requeridos por la comunidad.

Esta carencia de evaluación de resultados, en el ámbito operativo, tiene desfavorables consecuencias en la calidad de los productos entregados a los clientes, quienes nos castigan al dejar de preferirlos, originando con ello una merma significativa en los ingresos, y por ende, en el crecimiento económico propugnado como primera prioridad por los entes directivos de la administración.

Las Unidades que intervienen en el proceso no tienen obligación de efectuar balances periódicos de su cometido y la Gestión de las Autoridades Superiores tampoco es evaluada sistemáticamente, al menos de manera pública, sustentándose su



permanencia en un criterio de confianza más que de buena gestión.

En particular, podemos plantear que existen cuatro grandes problemas estructurales que explican la dificultad en la aplicación de la idea fundamental del control de gestión operativo:

1. Ambigüedad de los Objetivos operativos de Gestión.

Observamos que la Gestión operativa se ha caracterizado por una notoria deficiencia en la claridad en la formulación de los objetivos y metas operativas, partiendo por un problema básico de definición del cliente, tanto interno como externo. Como así también en el mejoramiento de procesos, los que en su mayoría están obsoletos y fuera del escenario fuertemente competitivo.

2. En el aspecto de gestión del ámbito gerencial sus políticas orientadas al crecimiento económico

Por la necesidad de resultados económicos de corto plazo, han estado marcados fuertemente en la disminución de los gastos, sin considerar el impacto negativo en la calidad de los productos en competencia en el mercado, y en la insatisfacción de los requerimientos del cliente, desestimando la idea de lograr la rentabilidad esperada a través de una



gestión orientada hacia los ingresos, mediante el mejoramiento continuo de procesos como ventaja competitiva.

3. Escasa Responsabilidad Individual

La Misión Institucional, los objetivos generales y específicos son poco conocidos por los niveles operativos, falta de información que dificulta guiar la gestión operativa de la organización en la senda de su Misión.

Debilidad de las responsabilidades individuales por un insuficiente compromiso de los actores involucrados, sumergiéndose en el anonimato para evitar asumir las responsabilidades que su rol les demanda.

En estas circunstancias, el incumplimiento de deberes siempre se justifica con excesivas excusas (fábrica de papeles), no asumiendo la autoridad de línea, su responsabilidad respecto a la retroalimentación, como herramienta fundamental para un cambio paradigmático.

4. Falta de coordinación en la Interrelación estructural

Ausencia de interrelación estructural para un trabajo en equipo, predominando la descoordinación entre lo comercial y



lo operativo, lográndose con ello confusión en la operación por procesos poco definidos, esto debido a la nula participación de los niveles operativos, primando solamente el criterio comercial, desperdiciándose el conocimiento y experiencia de la base sobre la mejor manera de hacer las cosas.

B. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONARIO DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

1. El funcionario tiene una baja autoestima, motivada entre otros por sus bajos ingresos y el escaso reconocimiento al desempeño (sistema de recompensas positivas y negativas).

2. El Funcionario como conecedor de su Actividad

El empleado no conoce los objetivos de la Organización y en el mejor de los casos sólo de manera muy general. Su desempeño se basa en cumplir rutinas impuestas por normativa dictada desde hace ya más de una década.

3. El Funcionario como colaborador

Sus motivaciones para ingresar y mantenerse en la Empresa son vistas solamente como un medio de asegurarse un



trabajo estable. Su actitud frente al trabajo es de aceptación forzada, regida por la ley del mínimo esfuerzo, frase clásica, **“para qué me esfuerzo si siempre da lo mismo”**.

No tiene compromiso y vínculo con la tarea, debido a la escasa participación en las decisiones de los objetivos, procesos y riqueza de la organización.

Se resiste al cambio por el temor a las variaciones en la rutina de su trabajo, generándole inseguridad en la percepción de sus expectativas personales. La creatividad la considera como un esfuerzo discrecional de trabajo extra, por lo tanto, no desarrolla esa habilidad para no trabajar más.

No se acostumbra al trabajo en equipo, más bien se tiende al individualismo, y por lo general, no desarrolla iniciativa y si la tiene, no lo demuestra, actitud promovida por los celos profesionales y el rumor mal intencionado.

C. NORMAS SOBRE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1. Presupuestos Anuales

No obstante aún cuando la Empresa de Correos participa del mismo sistema de distribución de fondos que la



Administración Pública, por presupuesto anual, genera sus propios ingresos y está obligada a entregar utilidades en forma de tributación al estado con mayor porcentaje que por ley se les exige a las empresas del sector privado, lo que impide la posibilidad de desarrollarse en un marco de equidad.

2. Las Remuneraciones de la Empresa Correos de Chile están determinadas por los valores asignados a cada nivel de la respectiva Banda de Sueldos, los que se aplican a los funcionarios de acuerdo a los cargos que han llegado a ostentar de acuerdo a su posición en la carrera funcionaria (con excepción de los Técnicos y Técnicos profesionales, mencionados en el Eje 2 de la página 40).

D. NORMAS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. El personal de la Empresa de Correos de Chile se rige por las normas del Código del Trabajo y las dotaciones se encuentran determinadas y denominadas como Plantas de Personal. Las familias de cargos más importantes son las de Directivos, Analistas, Profesionales, Técnicos, Operadores, Administrativos y Carteros. Al interior de estos niveles la Carrera Funcionaria se desarrolla por ascenso por medio de concursos, sujeto a requisitos fijados por las características



necesarias para cada cargo en particular. Este sistema de Bandas de Sueldos reemplazó al antiguo Sistema de Escalafones de Especialidad que imperó en el ex Servicio de Correos y Telégrafos por varias décadas.

2. Inamovilidad Funcionaria

La razón principal por la que en Correos de Chile no se despide a los malos funcionarios, es porque las organizaciones sindicales y el clientelismo político ejercen una fuerte presión de su poder, ante lo cual las autoridades se ven obligadas a conciliar acuerdos para privilegiar la mantención del clima laboral en virtud de evitar conflictos por sobre políticas definidas de prácticas de administración y disciplina dentro de la empresa (faltas señaladas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de la Empresa de Correos de Chile), tendencia que ha ido disminuyendo de acuerdo a las directrices definidas por las nuevas autoridades.



**E. F.O.D.A. DE LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE**

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Funcionarios altamente conocedores de su actividad (Know how).2. Capacidad de manejar grandes volúmenes de trabajo, a un bajo precio.3. Gran cobertura a nivel nacional e internacional.4. No obstante ser empresa con objetivos de crecimiento económico no excluye el fin social.	<ol style="list-style-type: none">1. Ambiente adecuado para efectuar cambios para la modernización, propiciado a nivel de gobierno como pilar del desarrollo del país.2. Tecnología moderna para competir en un mundo de mercado globalizado
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Resistencia a los cambios por parte de un segmento de los funcionarios2. Motivación escasa3. Falta de un liderazgo que concilie las expectativas organizacionales con las de sus trabajadores.4. Desconocimiento de trabajo en equipos5. No satisface los requerimientos de estándar de servicio del mercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Reducción de presupuestos2. La comunidad percibe baja calidad en los servicios recibidos3. La empresa es percibida por sus usuarios como burocrática, ineficiente y poco focalizada al cliente.



VIII.-CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO EN LA EMPRESA DE CORREOS DE CHILE

A. DIAGNÓSTICO:

Apreciación Diagnóstica del Sistema de Certificados con Avisos de Carteros de la Empresa de Correos de Chile.

Metodología Aplicada

Para establecer el diagnóstico, el marco de muestra estuvo dirigido a los Administradores de Centros de Distribución Postal, Carteros y Operadores Postales de la Empresa de Correos de Chile, dependientes de la Gerencia Regional Santiago Poniente.

Instrumentos Utilizados para el Diagnóstico

De todos los métodos reconocidos para la recopilación de datos como cuestionarios, encuestas, entrevistas individuales, entrevistas grupales, nuestro Grupo de Tesis definió como instrumento de trabajo las Entrevistas individuales informales (6 Administradores de Centros de Distribución Postal, 6 Operadores y 6 Carteros de los distintos Centros de Distribución Postal de la Gerencia Regional Santiago Poniente). Además, sobre la base de



la información recogida por las visitas de control de los señores Inspectores del Departamento de Operaciones de la Gerencia Regional Santiago Poniente, fruto de sus observaciones realizadas en terreno, y datos estadísticos.

B. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN.

1. Envíos de Correspondencia Certificada

Entre los productos y servicios que la Empresa de Correos de Chile ofrece a la ciudadanía, destacan los envíos de correspondencia Certificada, cuya característica es asegurar su entrega exclusivamente al destinatario, representante legal o apoderado bajo firma y carné, salvo las excepciones previstas por las leyes y por las instrucciones que por escrito entregue la Empresa, de manera que el expedidor pueda verificar o demostrar de manera documentada que el consignatario del envío lo recibió y en que fecha, hecho comprobable en los registros que Correos por normativa debe mantener para este servicio especial.

2. Distribución del Producto Carta Certificada

Ésta se realiza por medio de:



- Agencias de Correos, cuando la dirección del destinatario es postal (casilla, clasificador o lista de correos).
- Centro de Distribución Postal (CDP), atendido por personal de carteros cuando la dirección del destinatario es su domicilio particular, empresa, hotel y otros.

3. La Distribución Domiciliaria es la Modalidad de Nuestro Análisis.

Esta consiste en la entrega de los envíos Certificados a sus destinatarios, en la dirección indicada en la cubierta del envío. La entrega se puede realizar directamente al destinatario o bien, al representante legal designado por éste.

El representante legal y/o apoderado estará autorizado por el destinatario, mediante un poder escrito que puede ser:

- Ocasional
- Judicial
- Notarial
- de la Empresa de Correos.



4. Escenarios en los cuales se puede ver enfrentado el cartero para procurar entregar el envío certificado o confeccionar el primer aviso de llegada.

El cartero, se puede ver enfrentado a diversos escenarios, cuando el envío es Certificado (envío sujeto a control). Uno de ellos es luego de comunicar su presencia en el domicilio, si el destinatario se encuentra, procede a entregar el envío y cobrar el derecho reglamentario de conducción, fijado por Decreto Ley N° 64 de fecha 14 de febrero de 1996, previa firma del consignatario y presentación del carné de identidad, datos que quedarán registrados en el documento denominado "Planilla de Entrega".

Cuando el destinatario no se encuentra en el domicilio, y ninguno de los residentes tiene poder, el Cartero confecciona y deja un "Primer Aviso de Llegada". Esta situación en la mayoría de los casos genera conflicto con el usuario.

El cartero, también se puede encontrar con un domicilio, en el que las personas residentes se encuentren ausentes. Ante ésta circunstancia el cartero debe confeccionar un "Primer Aviso de Llegada de Carta Certificada", y dejarlo en un lugar seguro, para que llegue a manos del destinatario, generalmente lo tira por debajo de la puerta, o lo deja en el antejardín o buzón. Por este servicio no se le permite cobrar, por lo tanto, para el cartero esta



acción no implica un ingreso y le significa ocupar tiempo efectivo de distribución.

5. Distribución en oficina de correos (centro de distribución postal)

Cuando al Cartero no le ha sido posible distribuir un envío Certificado lo transfiere al Centro de Distribución Postal para su entrega en esa unidad. La Empresa de Correos de Chile por norma establece la confección de un segundo aviso al cuarto día después de entregado el primero por el Cartero y transcurrido ocho días de la entrega del segundo, se confecciona el tercer y último aviso. Esta tarea es realizada por el Operador Postal del Centro de Distribución Postal.

Con la confección y entrega del Segundo Aviso el cliente reacciona en forma significativa, o sea, retira la Carta Certificada. Dentro de las explicaciones que argumentan estos clientes está el que “no han recibido el primer aviso”. Por otro lado, los responsables de la confección del primer aviso, los carteros, arguyen que el destinatario no se encontraba o se dan las más diversas explicaciones generando un círculo vicioso a este hecho.

6. Datos Estadísticos

El producto “Carta Certificada” representa el 10% de los ingresos



totales de la empresa, que en el año 2000 ascendieron a la suma anual de MMS\$ 54.460.- (cincuenta y cuatro mil cuatrocientos sesenta millones de pesos)

El 100% (947.084) de las cartas certificadas que se procesaron como media mensual en el ámbito nacional durante el año 2000, en los diferentes Centros de Distribución Domiciliaria (CDP.), solamente un 70% (662.959) fue entregada directamente por el Cartero al usuario y el 30% restante (284.125), fue dejado un aviso para que el destinatario o su representante legal acuda a la Oficina de Correos a requerir el envío.

Por otra parte, de los 284.125 envíos que no fueron entregados, sólo el 20% de éstos 56.825 envíos se entregaron con la presentación del primer aviso en los Centros de Distribución Domiciliaria (CDP) y por consiguiente, quedaron sin cumplir su cometido la cantidad de 227.300 envíos. Este hecho refleja la ineficacia del primer aviso de la Carta Certificada.

Los requerimientos de los clientes en esta materia se han afectado por una cantidad significativa de envíos que finalmente no llegan a sus destinatarios, y son devueltos al remitente, con la nota del cartero señalando el motivo de su no entrega.

Dichas notas, entre otras, señalan que el destinatario no se encontró en el domicilio, por lo que se le dejó aviso para que



concurriera a la Oficina de Correos (Centro de Distribución Postal Domiciliaria) a retirarlo y **luego de un tiempo de treinta días**, se devuelve a su remitente, con la indicación "plazo cumplido, no reclamado", razón no comprendida por los clientes, por su percepción de un servicio que no ha cumplido sus requerimientos.

C. DESVIACIONES DEL PROCESO DETECTADAS EN VISITAS INSPECTIVAS:

En la evaluación de procesos se han detectado las siguientes desviaciones repetitivas en el tiempo, que han incidido en los bajos índices de efectividad de los envíos Certificados. De este análisis, la responsabilidad corresponde tanto al Departamento de Operaciones, como a la autoridad de línea, personal de Carteros y Operadores Postales

- ◆ En algunos Centros de Distribución Postal (CDP) y Agencias no se confeccionan los 2° y/o 3° avisos.
- ◆ En algunos Centros de Distribución Postal (CDP) y Agencias se confeccionan con atraso los 2° y/o 3° avisos.
- ◆ En algunos envíos Recomendados no se registra en su reverso o en el libro de entrega, la fecha de emisión del 2° y/o 3° aviso.
- ◆ En algunos envíos no se confecciona el 2° y/o 3° aviso.



- ◆ En algunos envíos los avisos se confeccionan con atraso.
- ◆ En algunos CDP el traspaso de los 2^a y 3^a avisos al personal de carteros no se registra en la planilla de entrega (formulario 76-A), por lo que no queda acreditada su transferencia.
- ◆ El Administrador no evalúa con qué avisos se entregan los Certificados (1^o, 2^o o 3^o), información que le permitiría controlar la gestión de cada cartero en particular.
- ◆ Existe falta de compromiso de la autoridad de línea en la aplicación de las medidas de retroalimentación " El control consiste en orientar los esfuerzos a la consecución de objetivos. La evaluación es comprobar que todo sucede de conformidad con el plan adoptado y en el caso de desviaciones buscar las causas y adoptar las líneas de acción para impedir que éstas se produzcan de nuevo "

Cuando en las Visitas Inspectivas se descubren variaciones de importancia, es decir desviaciones respecto al estándar (Ejemplo: la no confección de avisos de llegada), que imperativamente requieren de una acción enérgica e inmediata, las áreas afectadas responden las actas (donde se ha dejado constancia de las desviaciones) con demoras innecesarias (sobrepasan los plazos otorgados para la retroalimentación), y centrando sus informes en excesivas excusas (Sin buscar las causas de las desviaciones, a objeto de procurar las líneas de acción que permitan eliminarlas o

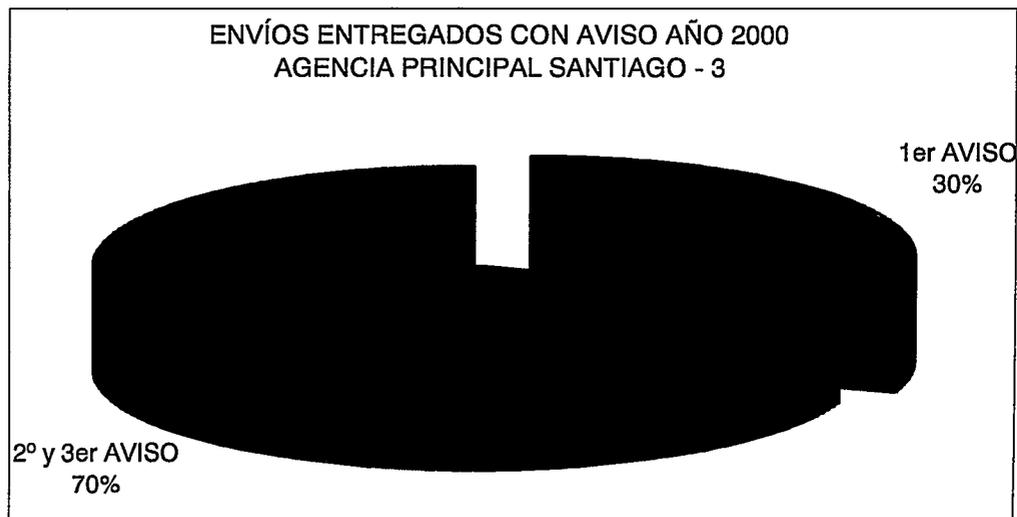


reducirlas), lo que trae como consecuencia que las mismas desviaciones se repiten en el tiempo.

Lo anterior, transforma la retroalimentación en una verdadera “fábrica de papeles”, por cuanto las acciones correctivas no son aplicadas por quienes tienen la autoridad de línea sobre el desempeño real.

D. ESTADÍSTICA DE AVISOS PRESENTADOS POR USUARIOS EN LA ENTREGA DE ENVÍO CERTIFICADO.

El análisis estadístico efectuado por la Unidad de Inspección Operativa de los avisos presentados por los usuarios en las Agencias para la entrega de sus Certificados, durante el año 1999, arrojó como resultado (que sólo el 30% de los Certificados fueron entregados con el 1º aviso, es decir, con el que debe confeccionar el Cartero), los siguientes indicadores:

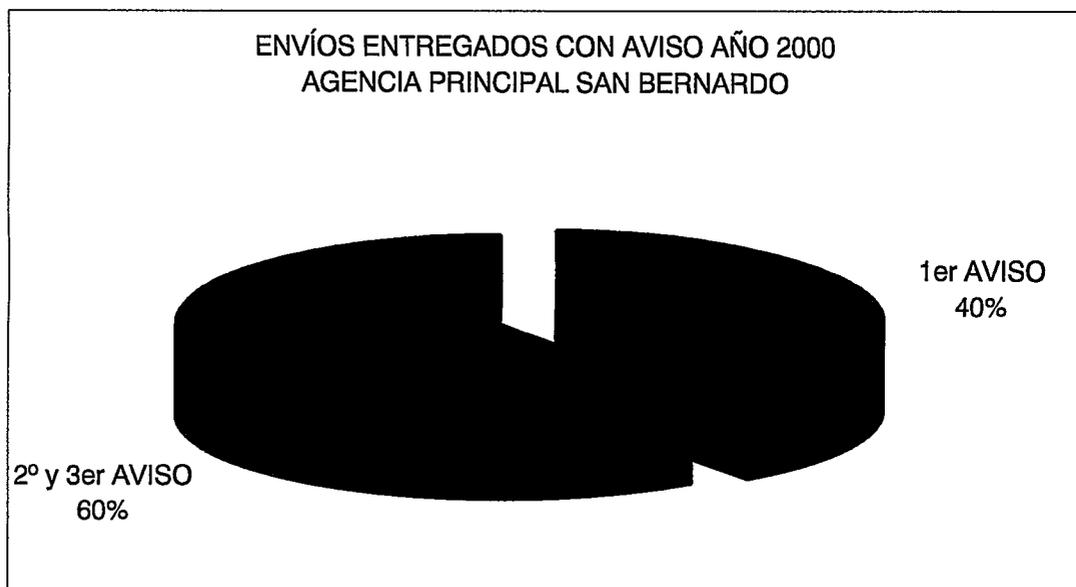




El gráfico anterior nos señala, que en la jurisdicción de la Agencia Principal Santiago-3, el 30 % de los Certificados con aviso de Carteros fueron entregados con el 1° aviso y el 70 %° con el 2° o 3° aviso.

El área geográfica de la Agencia Principal Santiago 3 comprende los siguientes Centros de Distribución Postal, destacados en las comunas que a continuación se señalan:

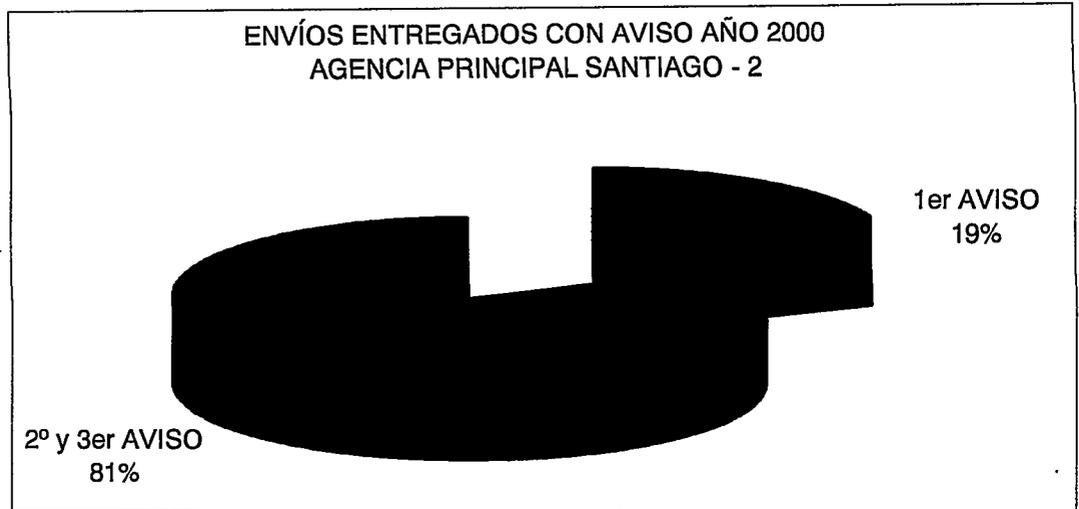
CDP (Centro de Distribución Postal)	COMUNA
3	Santiago Centro Sur
13	San Miguel
14	La Cisterna
15	La Granja
17 y 40	La Florida
20	Pedro Aguirre Cerda
27	El Bosque
37	La Pintana
43	San Joaquín
45	San Ramón
44	Lo Espejo



Este gráfico nos indica, que en la jurisdicción de la Agencia Principal San Bernardo el 40 % de los Certificados con aviso de Carteros fueron entregados con el 1° aviso y el 60 %° con el 2° o 3° aviso.

El área geográfica de la Agencia Principal San Bernardo comprende los siguientes Centros de Distribución Postal, destacados en las comunas que a continuación se señalan:

CDP (Centro de Distribución Postal)	COMUNA
23	San Bernardo
24 y 41	Puente Alto



El gráfico nos indica, que en la jurisdicción de la Agencia Principal Santiago-2 el 81 % de los Certificados con aviso de Carteros fueron entregados con el 2º o 3º aviso. y el 19 % con el 1º aviso

El área geográfica de la Agencia Principal Santiago 2 comprende los siguientes Centros de Distribución Postal, destacados en las comunas que a continuación se señalan:

CDP (Centro de Distribución Postal)	COMUNA
Agencia Centro de Carteros	
Santiago 2	Estación Central
Santiago 5	Quinta Normal
Santiago 6	Pudahuel
Santiago 16 , 38 y 39	Maipú
Santiago 28	Cerrillos
Santiago 30	Lo Prado



Santiago 36	Santiago Sur Poniente
Santiago 42	Cerro Navia
Agencia Peñaflor	Peñaflor
Agencia Talagante	Talagante
Agencia Padre Hurtado	Padre Hurtado
Agencia Melipilla	Melipilla
Agencia Curacaví	Curacaví

El precitado análisis reafirma, que en el transcurso del tiempo, la entrega de Certificados en las Agencias tuvo relevantes desventajas, las que pueden ser resumidas en:

- ◆ Un bajo índice de entrega de envíos Certificados con aviso de Carteros (56 %).
- ◆ Una excesiva manipulación de ellos, con riesgos de pérdida de envíos.
- ◆ Demora en su proceso de entrega al destinatario, perdiéndose la oportunidad.
- ◆ El CDP pierde el control de estos envíos, no obstante ser el principal actor.

Dichas debilidades permitieron visualizar las oportunidades que nos brinda el sistema y la opción de aprovecharlas, desde el punto de vista del ingreso, proceso y entrega de Certificados con



Aviso de Carteros, para que se efectuara en los propios Centros de Distribución Postal, considerando las siguientes ventajas:

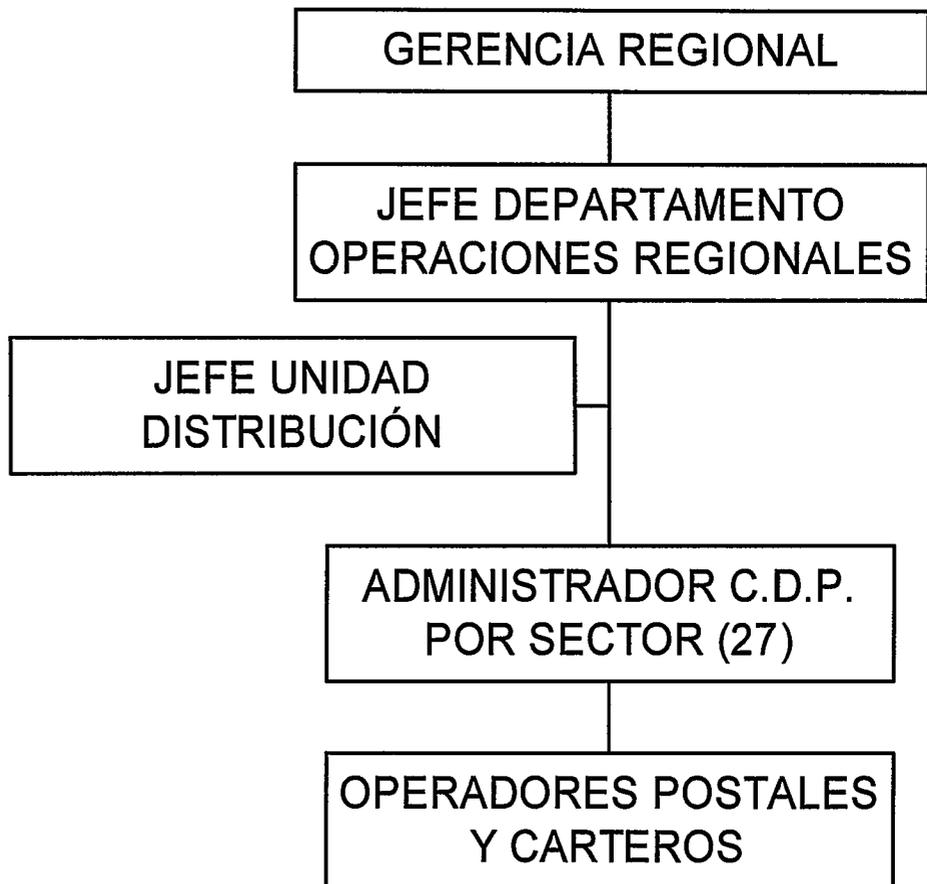
- ◆ Menor manipulación de los envíos.
- ◆ Disponibilidad del envío en menor tiempo para el usuario.
- ◆ Evitar encaminamiento inapropiado.
- ◆ Proyectar una mejor imagen como producto, al concentrar su entrega en el mismo lugar del área de distribución.
- ◆ Acercar la Empresa al usuario, mejorando la relación.
- ◆ Optimizar el control de los envíos entregados en ventanilla.
- ◆ Disminuir la pérdida de envíos por malos encaminamientos.
- ◆ Evitar atrasos innecesarios en la entrega de los envíos.
- ◆ Carteros disponen de él para su redistribución.
- ◆ El Administrador del CDP ejercería un control óptimo de calidad sobre el oportuno envío de los 2° y 3° avisos.
- ◆ El Administrador del CDP controlaría con qué avisos se están entregando los Certificados, lo que le permitiría adoptar las medidas de retroalimentación.
- ◆ El Administrador del CDP contaría con información oportuna de los porcentajes de envíos entregados y devueltos, lo que le permitiría controlar la gestión de cada cartero.

En razón de lo anterior, la Gerencia Regional Poniente resolvió que a partir del segundo semestre del año 1999 la responsabilidad de la Administración de los Certificados con aviso



de Carteros estuviera a cargo de los Centros Distribución Postal, destacado en cada uno de las Comunas de Santiago (CDP.). Estos Centros actualmente están llevando a cabo el registro, emisión de 2° y 3° avisos y control de entrega de estos Certificados.

Organigrama de la Distribución Regional





F. CONTROL DE GESTIÓN (EVALUACIÓN DE RESULTADOS)

A través del indicador de eficacia de la entrega de estos envíos, el Departamento de Operaciones de la Gerencia Unidad de Negocios Santiago Poniente realizó un seguimiento del mejoramiento que se esperaba lograr en la calidad, concluyendo en que los resultados conseguidos adolecían del mismo índice de desviación que cuando la responsabilidad de su administración recaía en las Agencias, es decir, el índice medio de eficacia del período años 1997, 1998, 1999 y 2000 se mantiene en un 56 %, con una desviación de un 44 %, con lo cual aún persiste el problema que nos preocupa, y con las consecuencias de una frecuencia acumulada de potenciales reclamos que ascendieron a 78.391 en el año 2000, cantidad que concuerda con los datos que maneja la empresa en el sentido que la mayor frecuencia relativa de los reclamos está localizada en los envíos certificados en estudio.

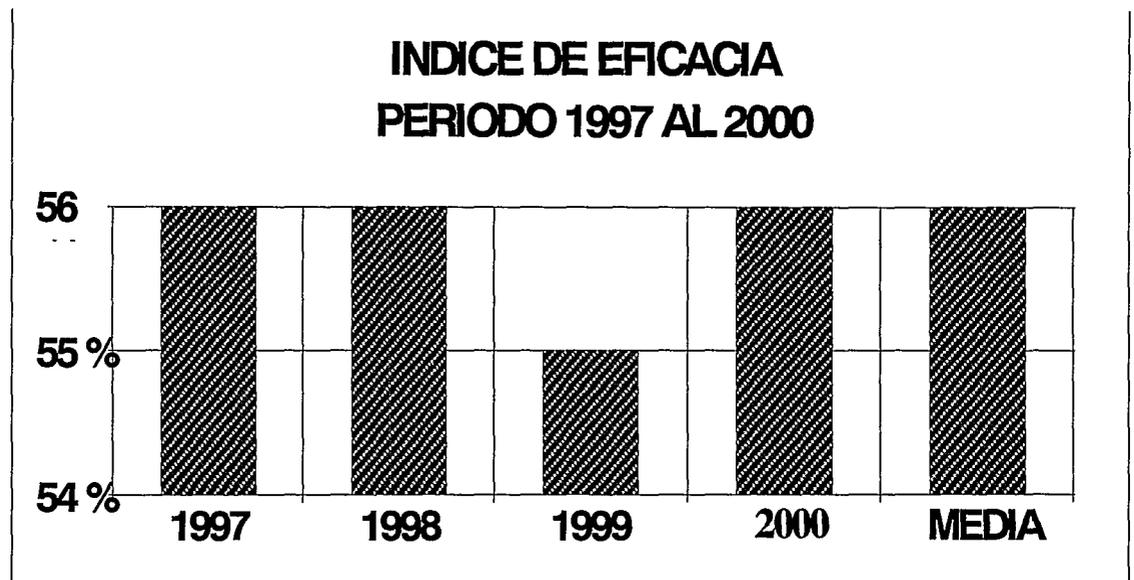
F. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

“Producto de la falta de aplicación de un control de gestión operativa, en la actualidad existen deficiencias operativas, que afectan negativamente el índice de entrega de certificados tradicionales transferidos a los centros de distribución, previo



aviso dejado por el personal de carteros en los domicilios de los destinatarios”.

Históricamente la eficacia de esta prestación de servicio ha tenido un alto índice de desviación. Lo anterior, se refleja en el análisis del siguiente cuadro estadístico.



En este cuadro se puede observar, que el índice medio de eficacia del sistema certificados tradicionales, correspondiente al período comprendido entre los años 1997 al año 2000, en el ámbito de Gerencia Regional Poniente, ha sido de un 56 %, con una desviación de un 44 %. Es decir, de cada 100 certificados con aviso de carteros sólo se entregaron a sus destinatarios 56 y se devolvieron al remitente 44 de ellos, cifras que ahorran todo comentario del problema planteado.



AÑO	ÍNDICE
1997	56%
1998	56%
1999	55%
2000	56%
ÍNDICE MEDIO DEL PERIODO	56%

G. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS:

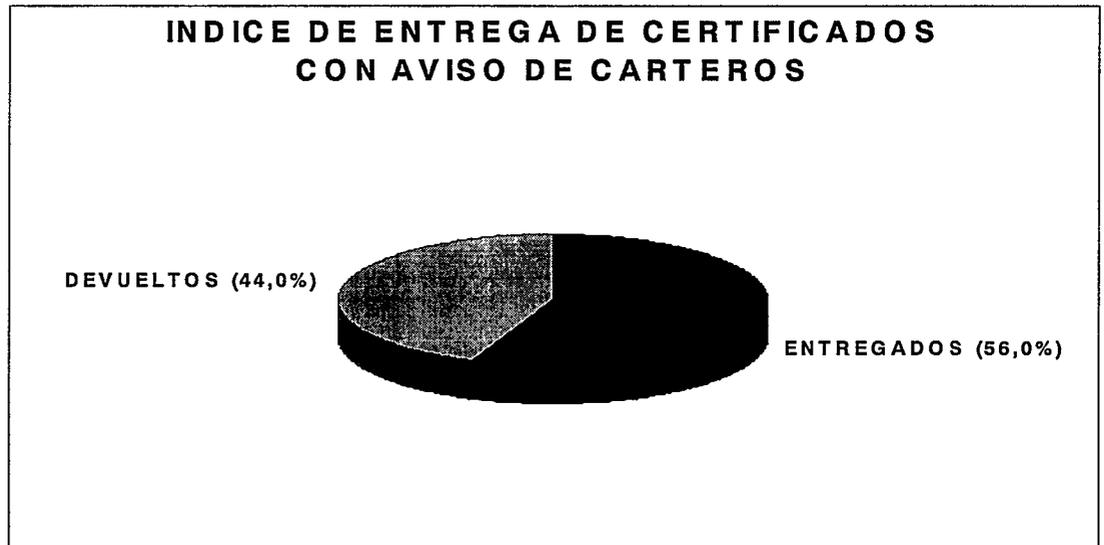
1. Un alto número de envíos certificados dejados con aviso de carteros, para ser retirados en los Centros de Distribución Postal (CDP) de la jurisdicción Gerencia Regional Poniente, es devuelto al remitente, por plazo cumplido, sin haber sido reclamado por el destinatario.

CANTIDAD DE CERTIFICADOS CON AVISO DE CARTEROS DEVUELTOS AL REMITENTE DURANTE EL AÑO 2000

	RECIBIDOS	ENTREGADOS	DEVUELTOS
1º TRIM	48.367	27.086	21.281
2º TRIM	41.150	23.044	18.106
3º TRIM	40.556	22.711	17.845
4º TRIM	48.088	26.929	21.159
MEDIA TRIM	44.540	24.943	19.598
TOTAL ANUAL	178.161	99.770	78.391



En este cuadro estadístico se observa que de un total de 178.161 Certificados dejados con aviso para su entrega en Oficina (Centro de Distribución Postal, se devolvieron al remitente 78.391, lo que equivale a un índice de entrega de un 56 % con una desviación de un 44%.



2. Los destinatarios de dichos envíos reclaman no haber recibido los avisos mediante los cuales se les comunica su llegada.

A consecuencia de lo anterior, surge otro relevante problema a considerar, que son los reclamos de los clientes por la falta de recepción de los avisos en los que se les comunica la llegada de sus envíos de servicio especial de recomendación. Esta grave complejidad desde el punto de vista operativo y de la insatisfacción de los clientes, pone en serio riesgo no sólo



la imagen corporativa de la empresa, sino que también no se descarta en un futuro inmediato, las probables demandas en los tribunales de justicia por incumplimiento de los servicios no prestados en el contrato entre la empresa y el cliente. Esta situación tiene su fundamento en la **CREACIÓN DEL DEFENSOR DEL CIUDADANO**, lo que el ex presidente don Eduardo Frei Ruiz Tagle expusiera en su discurso del 21 de mayo del año 1998, con relación a la modernización del Estado:

“Los poderosos y los pudientes siempre han tenido acceso expedito a la defensa de sus bienes y derechos. El Estado tiene la obligación de extender esa protección a todos. Propondré próximamente al Congreso establecer un Defensor Nacional del Ciudadano que será el organismo encargado de conocer los reclamos y recibir las denuncias sobre cualquier acto abusivo de un servicio público.”

Situación que a contar del año 2001 queda resuelta con el nombramiento del Defensor del Ciudadano, recaído en el abogado socialista Francisco Fernández, quien fue designado por el Presidente de la República Sr. Ricardo Lagos Escobar para asumir el cargo de Defensor del Ciudadano. La autoridad recientemente nominada (año 2001) tendrá por el momento el carácter de asesor del primer mandatario



mientras se completa la tramitación de la reforma constitucional que le otorga jerarquía jurídica a la figura del Defensor.

De acuerdo a la reforma que espera reactivar el ejecutivo en el parlamento, el Defensor operará como organismo autónomo con patrimonio propio y tendrá la facultad de recepcionar y efectuar denuncias y ejercer acciones judiciales a favor de las personas afectadas por acciones u omisiones de los órganos de la administración del Estado.

El nombramiento del Defensor del Ciudadano forma parte de las iniciativas contempladas en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado para promover la participación ciudadana en la administración del Estado.

Desde ese punto de vista la medida constituye un avance de gran significación para la ciudadanía - que contará con un canal concreto y visible- para formular sus preocupaciones y denuncias, y para el fortalecimiento de la transparencia y eficiencia del quehacer institucional

H. CONSECUENCIAS

1. Se expone a la Empresa a las acciones legales de los clientes afectados por un servicio deficitario:



La deficiencia de la entrega del primer aviso, afecta a nuestro cliente natural o institucional en su gestión propia, por la importancia que el documento tiene para el mismo.

En este caso puede generar consecuencias legales, como por ejemplo, la notificación de presentación a un trabajo, a un juicio, a postulación de becas, u otros, a una hora y fecha determinada. Y para la empresa, esto significa que en el año 2000 se expuso a 78.391 potenciales demandas, solamente en la Gerencia Regional Poniente, una de las tres Gerencias existentes en la Región Metropolitana.

2. Se expone al personal involucrado en el producto Carta Certificada a problemas que afectan el clima laboral:

Por una parte tenemos al personal de carteros, que se presume no entrega el primer aviso de carta certificada al usuario, lográndose con ello un deterioro en la imagen por los constantes reclamos del destinatario; lo que a su vez genera una evaluación negativa de este funcionario. Por otro lado, tenemos al Operador Postal, el cual hace entrega, con el segundo aviso de la carta certificada y éste recibe directamente la crítica de parte del cliente, por no haber recibido el primer aviso.



Este proceso ha traído diversas incomodidades, tanto para el usuario como para el personal de CDP. Situación que atenta contra la imagen de la Empresa, dado que su compromiso con los clientes, es cumplir con la entrega a los destinatarios de los envíos y con la debida oportunidad, es decir, con efectividad.

I. CAUSAS DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Al detectarse las desviaciones se procuró buscar las causas que impedían lograr los resultados esperados, las que en resumen son las siguientes:

1. En algunos Centros de Distribución Postal y Agencias no se ejerce el adecuado control sobre la confección y/o oportunidad de la emisión de los 2° y 3° avisos.
2. En algunos Centros de Distribución Postal (CDP) el traspaso de los avisos al personal de carteros no se registra en la planilla de entrega (formulario 76-A), por lo que no queda acreditada su transferencia.



3. Falta de compromiso del cartero en la confección y entrega del primer aviso del envío Certificado:

- Cuando el cartero no encuentra al destinatario o al representante legal en su domicilio, por norma debe confeccionar el primer aviso y dejarlo. Esta acción no le significa un ingreso, y le implica distraer tiempo en la entrega de envíos que sí comprometen sus ingresos.

- Tiempo que utiliza el cartero en la confección del “primer aviso”.

El Cartero distribuye una media aproximada de cincuenta envíos certificados diarios. En el 30% de ellos confecciona un “primer aviso de envío Certificado”, en el que ocupa alrededor de siete minutos, desde el momento en que se presenta en el domicilio del destinatario y se dispone a continuar con el siguiente domicilio. El cartero al realizar esta acción en el 30% de los envíos, es decir, 15 envíos diarios, ocupa un tiempo total de 105 minutos. En cambio, en distribuir correspondencia ordinaria solo ocupa una media de un minuto por envío.

El Cartero, siempre ha planteado su inquietud respecto a esta situación, la que percibe como injusta si se considera que por la confección del “primer aviso de carta certificada” posterga la distribución de 105 envíos por los cuales sí percibe dinero.

- El cartero cuando se encuentra con una dirección que no está en su recorrido masivo de entrega diaria, esto le genera



realizar un esfuerzo físico adicional para entregar la carta certificada. Este escenario lo desmotiva y evita dicha acción.

- No existen recompensas, que actúen como incentivo positivo y refuerce la conducta exitosa, y tampoco hay recompensas negativas ante los fracasos, castigos como medio alternativo de alcanzar las metas.

4. Deficiencia del Formulario empleado para la confección del primer aviso de la Carta Certificada:

- No existe la comodidad en el llenado del formulario del primer aviso, el que debe confeccionarse a mano alzada y en la vía pública, en situaciones climáticas muchas veces adversas.
- El formulario es una hoja muy frágil, que requiere de cuidados especiales para no romperlo; como no cargar el lápiz cuando se escribe.
- No tiene folio, como un respaldo, que garantice que fue confeccionado.
- El papel es de mala calidad, no llama la atención del usuario.
- Es liviano lo que dificulta ser lanzado.

5. Deficiencias en el control de la entrega del primer aviso de Carta Certificada (no está garantizada la efectiva entrega del mismo)

- La confección y entrega al destinatario del primer aviso está sujeta a la conciencia del cartero, ya que los actuales controles son insuficientes o no apuntan a medir con qué



avisos se están entregando los Certificados.

- La medición la realiza sólo el público, quien reclama la falta de recepción del primer aviso, llevando como testimonio el segundo o tercer aviso al Centro de Distribución para retirar su Certificado.
6. Falta de compromiso de la autoridad de línea en la aplicación de las medidas de retroalimentación.
- Cuando en las Visitas Inspectivas se descubren variaciones de importancia, es decir desviaciones respecto al estándar (Ejemplo: la no confección de avisos de llegada), que imperativamente requieren de una acción enérgica e inmediata, las áreas afectadas responden las actas (donde se ha dejado constancia de las desviaciones) con demoras innecesarias (sobrepasan los plazos otorgados para la retroalimentación), y centrando sus informes en excesivas excusas (Sin buscar las causas de las desviaciones, a objeto de procurar las líneas de acción que permitan eliminarlas o reducirlas), lo que trae como consecuencia que las mismas desviaciones se repiten en el tiempo.
 - Lo anterior, transforma la retroalimentación en una “fábrica de papeles”, por cuanto las acciones correctivas no son aplicadas por quienes tienen la autoridad de línea sobre el desempeño real.



7. Capacitación.

- Falta de capacitación a los trabajadores involucrados en este sistema, para eliminar las desviaciones de proceso identificadas y de esta manera lograr mejorar el desempeño de sus tareas, para alcanzar los resultados de eficacia esperados.

8. Objetivos.

- Insuficiente compromiso de los actores con el objetivo "Aumentar los índices de entrega de los Certificados con aviso de carteros". Esto ocurre debido a que:
- El citado objetivo perseguido por la Empresa ha sido escasamente comunicado a todos los actores involucrados (Administradores de CDP, Carteros y Operadores Postales)
- Incluso más, la Misión que es el fin de la existencia de nuestra Empresa, no es conocida por todos los trabajadores.
- Falta de participación de los actores involucrados en el sistema en la determinación de objetivos y procesos.

J. ESTRATEGIA

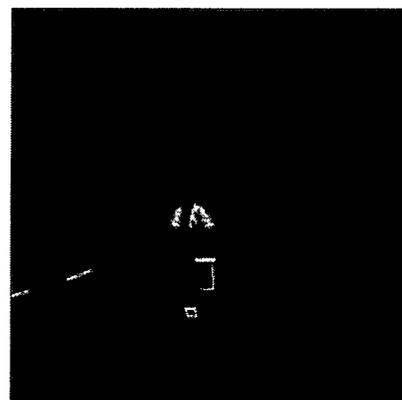
Una vez diagnosticados los problemas y las causas que los originan, nuestro grupo de tesis se ha planteado proponer una estrategia, que permita orientar los esfuerzos hacia la



consecución del objetivo general de nuestro trabajo, para lo cual se utilizarán como herramientas los objetivos específicos, ambos por nosotros determinados en un principio, y en los que posteriormente participarán los actores involucrados, principalmente en la estandarización del objetivo general (fijación numérica de la meta a alcanzar y el período comprendido) para el compromiso de gestión:

1. OBJETIVO GENERAL:

“AUMENTAR EL INDICE DE ENTREGA DE LOS ENVÍOS CERTIFICADOS TRADICIONALES TRANSFERIDOS A LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN, PREVIO AVISO DEJADO POR EL PERSONAL DE CARTEROS EN LOS DOMICILIOS DE LOS INTERESADOS. ÍNDICE QUE SE HA MANTENIDO DURANTE EL PERIODO 1997 AL 2000 EN UN 56 %, CON UNA DESVIACIÓN DE UN 44 %.





2. CAUSAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INDICADORES DE GESTIÓN:

CAUSAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE GESTIÓN.
<p>1) En algunos Centros de Distribución Postal y Agencias no se ejerce el adecuado control sobre la confección y/o oportunidad de emisión de los 2° y 3° avisos.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ En algunos CDP el traspaso de los avisos al personal de carteros no se registra en la planilla de entrega (formulario 76-A), por lo que no queda acreditada su transferencia.	<p>1) El Administrador de CDP deberá controlar (en el libro, en la planilla electrónica o al reverso del envío) la oportuna confección de los 2° y 3° avisos, los que deberán ser inscritos en la planilla de entrega.</p> <p>1.1.) Uniformar el libro de entrega de Certificados con aviso de carteros, mediante un trabajo en equipo con la participación de todos los actores involucrados en el sistema.</p>	<p>1) Cantidad de envíos físicos en los que se omite registrar en su reverso o en el libro, la fecha de emisión del 2° aviso/total envíos pendientes de entrega.</p> <p>1.1.) Cantidad de envíos físicos en los que se omite registrar en su reverso o en el libro, la fecha de emisión del 3° aviso/ total envíos pendientes de entrega.</p> <p>1.2) CDP en que los Avisos son inscritos en las planillas de entrega /Total CDP.</p> <p>1.3) Libro de entrega de certificados con aviso de carteros estandarizado / Total de CDP (Centros de Distribución Postal).</p>



<p>2.- Falta de compromiso del cartero en la confección y entrega del primer aviso de la carta certificada.</p> <p>- Tiempo que utiliza el Cartero en la confección del "Primer aviso"</p> <p>- No existen recompensas que actúen como incentivo positivo y refuerce la conducta exitosa, y tampoco hay recompensas negativas ante los fracasos, castigos como medio alternativo de alcanzar las metas.</p>	<p>2.) Estimular la adhesión e interés por incrementar los índices de eficacia del sistema Certificados con aviso de Carteros, a través de políticas de incentivos al desempeño tanto individual como colectivo.</p>	<p>2.) Incentivos a Operadores Postales= Índices de resultados conseguidos/Índices de resultados consensuados.</p> <p>2.1. Incentivos a Carteros= Índices de resultados conseguidos / índices de resultados consensuados.</p> <p>2.2.) Premio a la calidad del Sector = Índices de resultados conseguidos/Índices de resultados consensuados.</p> <p>2.3) Refuerzo Negativo por incumplimiento a los resultados consensuados.</p>
<p>3) Deficiencia del Formulario empleado para la confección del primer aviso de la Carta Certificada:</p> <p>- El formulario es una</p>	<p>3) Confeccionar un formulario autocopiativo, que permita automáticamente proveer el segundo y tercer aviso.</p>	<p>3) CDP que utilizan el formulario autocopiativo/ total de CDP</p>



<p>hoja muy frágil, que requiere de cuidados especiales para no romperlo; como no cargar el lápiz cuando se escribe.</p> <p>- El papel es de mala calidad, no llama la atención del usuario.</p>		
<p>4) Deficiencias en el control de la entrega del primer aviso de envío Certificado (no está garantizada su efectiva entrega)</p> <ul style="list-style-type: none">La confección y entrega al destinatario del primer aviso está sujeta a la conciencia del cartero, ya que los actuales controles son insuficientes o no apuntan a medir con qué avisos se están entregando los Certificados.La medición la realiza sólo el público, quien reclama la falta de	<p>4) El Administrador de CDP deberá controlar por cuartel con qué aviso (1°, 2° o 3°) se están entregando los Certificados, y adoptar las acciones de retroalimentación cuando corresponda.</p> <p>4.1.) El Administrador de CDP deberá evaluar la gestión de cada cuartel.</p> <p>4.2.) Uniformar el libro balance diario de Certificados y planillas, mediante un trabajo en equipo, con la participación de todos</p>	<p>4) Cantidad de envíos entregados con el 1° aviso/total envíos entregados por cuartel.</p> <p>4.1.) Cantidad de envíos entregados con el 2° aviso/total envíos entregados por cuartel.</p> <p>4.2.) Cantidad de envíos entregados con el 3° aviso/total envíos entregados por cuartel.</p> <p>4.3.) Cantidad de envíos devueltos al remitente por cuartel / total envíos devueltos al remitente.</p>



recepción del primer aviso, llevando como testimonio el segundo o tercer aviso al Centro de Distribución para retirar su Certificado.	los actores involucrados.	4.4.) Libro de Balance Diario de Certificados estandarizado /Total de CDP (Centro de Distribución Postal)
5) Falta de compromiso de la autoridad de línea en la aplicación de las medidas de retroalimentación. Lo anterior, transforma la retroalimentación en una "fábrica de papeles", por cuanto las acciones correctivas no son aplicadas por quienes tienen la autoridad de línea sobre el desempeño real.	5) Realizar Taller en el que se aborde el impacto de la retroalimentación y la confección de avisos en la calidad de los productos en general. A este taller deberán participar todos los actores involucrados, vale decir: Jefes de Agencias Principales, Jefes de Agencias dependientes (Sucursales), Administradores de Centro de Distribución Postal, Carteros y Operadores Postales	5) Participantes en el Taller: Jefes de Agencias Principales / Total de Jefes de Agencias Principales ▪ Jefes de Agencias dependientes /Total Agencias dependientes ▪ Administradores de Centro de Distribución Postal / Total de Centros de Distribución Postal ▪ Carteros /Total de Carteros de la jurisdicción ▪ Operadores Postales /Operadores Postales de la jurisdicción



<p>6) Capacitación.</p> <p>Falta de capacitación a los trabajadores para eliminar desviaciones de proceso identificadas y de esta manera lograr mejorar el desempeño de sus tareas, para alcanzar los resultados de eficacia esperados.</p>	<p>6.) Capacitar a los actores involucrados específicamente en el tema de las desviaciones, para el desarrollo de sus capacidades que les permitan poder cumplir con el objetivo perseguido (aumentar los índices de eficacia)</p>	<p>6) Operadores Postales capacitados / Total de Operadores Postales involucrados en el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Carteros capacitados/total involucrados en el sistema por CDP.▪ Administradores de CDP capacitados/ Total de Administradores de CDP involucrados en el sistema.
<p>7.- Objetivos</p> <p>Insuficiente compromiso de los actores con el objetivo: "Aumentar los índices de entrega de los Certificados con aviso de carteros". Esto ocurre debido a que</p> <p>a) el citado objetivo perseguido por la Empresa ha sido escasamente comunicado a los Administradores de CDP, Carteros y</p>	<p>7.) Determinar objetivos con la participación de todos los niveles, desde la base a la cúpula (desde el cartero al Gerente Regional).</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinación de objetivos entre cada cartero y el Administrador.• Determinación de objetivos entre cada Operador Postal y el Administrador.• Determinación de	<p>7) Objetivos conseguidos /Objetivos consensuados a nivel Cartero – Administrador.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Objetivos conseguidos /Objetivos consensuados a nivel Operador Postal – Administrador▪ Objetivos conseguidos /Objetivos consensuados a nivel Administrador – Jefe Departamento Operaciones.



<p>Operadores Postales.</p> <p>b) Incluso más, la Misión que es el fin de la existencia de nuestra Empresa no es conocida por todos los trabajadores.</p> <p>c) Falta de participación de los actores involucrados en el sistema en la determinación de objetivos y procesos</p>	<p>objetivos entre cada Administrador y el Jefe del Departamento de Operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de objetivos entre el Jefe del Departamento de Operaciones y el Gerente Regional. <p>7.1.) Comunicar la actual Misión de Correos de Chile a todas las Unidades de la jurisdicción, mediante cuadros marcos de Honor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos conseguidos /Objetivos consensuados a nivel Jefe Departamento Operaciones – Gerente Regional. <p>7.1.) Unidades a la cuales se les ha dotado de los cuadros marcos de honor de la Misión /Total de Unidades de la jurisdicción.</p>
--	---	---

K. ESTRATEGIA GLOBAL DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para alcanzar los objetivos esperados en este Trabajo de Tesis, se advierte la necesidad de efectuar cambios que produzcan el descongelamiento del status quo, que posibilite la transición del estado actual de cosas, hacia uno nuevo, para lo cual es necesario el esfuerzo de llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1) Los Administradores de Centro de Distribución Postal deberán generar compromisos con el estamento de Carteros



y Operadores Postales para la confección y oportuna entrega del 1º, 2º y 3º aviso, a fin de disminuir el elevado índice de desviación del sistema Certificados con aviso de carteros, acciones que permitirán mejorar la imagen corporativa, evitar reclamaciones de los usuarios, las que podrían derivar en acciones judiciales por incumplimiento del contrato de esta prestación de servicio.

2) Trabajar en equipo con los Administradores de CDP y Operadores Postales en los procedimientos de generación de información requerida para la evaluación del sistema, por medio de :

- Libro de entrega de Certificados (requiere estandarizarlo)
 - Estudiar la factibilidad de que pueda contener el dato de la fecha de emisión del 1º, 2º y 3º aviso.
- Libro Balance diario de Certificados y Planillas (requiere estandarizarlo)
 - Que cumpla su objetivo de ser un efectivo balance diario de Certificados.
 - Eliminar el desorden administrativo de este libro en cuanto al descargo de planillas en la fecha que efectivamente ocurre el hecho administrativo.
 - Retiro diario de Certificados.
 - Hora de salida a reparto.
 - Regreso del personal de carteros al descargo de planillas.



- Que sirva de retroalimentación para los envíos mal cuartelizados o mal sectorizados.
 - Gestión de cada Cartero en cuanto a envíos certificados:
 - Entregados (productividad).
 - Para su reparto por segunda vez.
 - Devueltos al remitente, y
 - Principalmente conocer el motivo de aquellos envíos con aviso que son transferidos para su entrega en Oficina (Centro de Distribución Postal o Agencia), para agotar las posibilidades de que éstos sean entregados, como por ejemplo consultar a los destinatarios qué días se encuentran en sus domicilios y comenzar a trabajar con poderes anuales. En resumen aplicar el conocimiento y el aprendizaje en beneficio del resultado que en definitiva es entregar el Certificado a su destinatario.
- Aviso que presenta el público para la entrega de su Certificado con el primer, segundo o tercer aviso de llegada. No botar esos avisos, reunirlos y a fin de mes clasificarlos por cuartel y luego una segunda clasificación por 1º, 2º y 3º aviso, para conocer con qué avisos están siendo entregados.
- 3) Modificación del proceso de confección del aviso de llegada, mediante la aplicación de un formulario autocopiativo.



Este formulario autocopiativo deberá tener las siguientes características:

- Formato de 10 x 21,5 cms.
- En block de 50 ejemplares
- Original y dos copias, las que serán confeccionadas en colores distintos para su fácil identificación del primero, segundo y tercer aviso
- Los formularios deberán llevar numeración correlativa y con el membrete preimpreso de la Empresa de Correos de Chile, con su logotipo correspondiente.
- En el reverso, cada copia, tendrá preimpreso las mismas características del formulario actual, además, incluirá el formato de poder ocasional.

Los datos que deberá llenar el cartero son:

1. Destinatario
2. Dirección consignada en la Carta
3. Sector
4. Paquete
5. Cuartel
6. Número del envío
7. Origen del envío
8. Retirar en....., con días y horario de atención más fono del local.



9. Plazo de Retiro (en días)

10. A contar del:

- 4) Se deberá capacitar al cartero en el nuevo procedimiento de confección y entrega del Primer Aviso de Carta Certificada.
- 5) La Empresa debe incentivar al recurso humano de carteros para la efectiva confección y entrega del Primer Aviso de los envíos, ya que la norma legal impide que éste pueda ser cobrado al usuario. Otra forma es que su gestión en este producto puede ser evaluada mediante un puntaje a considerar en los eventos de promociones y ascensos (concurso a un nuevo cuartel),
- 6) La Empresa debe incentivar la efectiva entrega de los segundos y terceros avisos de los envíos y de esta forma también participe de la riqueza que esta prestación de servicio genera. Una forma puede ser un incentivo al aumento de los índices de entrega de este producto.
- 7) Capacitar a los señores Administradores de Centro de Distribución Postal y señores Inspectores de Carteros, respecto al control selectivo y focalizado de evaluación en terreno de la confección y entrega del Primer Aviso de Carta Certificada. Esta acción debe ser realizada por Inspectores de Carteros de terreno, sobre la base de una muestra selectiva confeccionada por lo señores Administradores de Centro de Distribución Postal, de los envíos Certificados a los



que hipotéticamente se les habría confeccionado el Primer Aviso. Esta medida de evaluación permitiría aumentar la realización efectiva de dicha tarea.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- El Administrador del Centro de Distribución Postal deberá realizar un análisis de todos los cuarteles que se presume no entregan el primer aviso de carta certificada.
 - El Administrador del Centro de Distribución Postal procederá a tomar las muestras selectivas de envíos del cuartel seleccionado, y sobre ella el señor Inspector realizará la Visita a terreno, la que deberá realizarse dentro de la jornada de trabajo.
- 8) Se deberán realizar Talleres de Participación de los estamentos involucrados en el mejoramiento continuo de procesos, para lograr como resultado establecer las líneas de acción para el cambio planificado que permita eliminar las causas que provocan el elevado índice de desviación en la entrega de los envíos Certificados con aviso de carteros y transicionar a un nuevo estado de cosas, es decir un producto competitivo.

Esta medida, como procedimiento estratégico para la consecución del cambio esperado, ya se ha comenzado



con la instauración de una primera jornada con todos los actores involucrados en el tema motivo de nuestro trabajo de tesis, en el mes de Noviembre del año pasado, jornada que contó con la notable y activa participación del profesor Don Luis Romero Echeverría, docente de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, quien producto de sus intervenciones enriqueció nuestro objetivo y contribuyó a facilitar el logro de nuevos eventos, de similar naturaleza que son liderados por la Gerencia Regional a través del Departamento de Operaciones y que se realizan actualmente de manera mensual.

- 9) Se deberá efectuar un seguimiento trimestral de los indicadores de gestión explicados en la parte concerniente a objetivos e indicadores. Este conjunto de acciones permitirá evaluar los resultados conseguidos respecto a los resultados consensuados y aplicar eventualmente medidas de retroalimentación en el caso de producirse algún tipo de desviación.



IX. CONCLUSIONES

- 1.- El grupo de Tesis considera que es fundamental tener en cuenta que el mejoramiento continuo de los procesos, cambio de estructura para una mejor asignación de responsabilidades en procura del objetivo, pasa primero por el cambio cultural de las personas de la organización, para lo cual es necesario la participación de todos los actores involucrados. Esto porque no nos olvidemos que la evaluación que estamos procurando realizar es sobre los resultados operativos, lo que aún es un tema nuevo en la Administración Pública chilena y en las Administraciones Públicas Latinoamericanas (Fuente CEPAL), por tanto, nuestra primera meta fue insertar dicho sistema lentamente sin presionar el ambiente laboral y en una segunda etapa entrar de lleno en el tema.

Con los conocimientos que hemos adquirido sobre Control de Gestión y Desarrollo Organizacional surge otro elemento importante a considerar en la Organización que es la cultura laboral, fundamental para alcanzar el cambio que se desea lograr, como lo es nuestro desafío de aumentar los índices de entrega de los productos que ofrece nuestra empresa a la ciudadanía. Ante esta problemática se nos abre una puerta que es la herramienta participación (compromiso -



motivación), la que estamos cierto nos ayudará a solucionar el problema que nos plantea la trilogía PROCESOS – CULTURA – ESTRUCTURA, es decir, en cualquier cambio de procesos o estructura primero pasa por el cambio cultural de las personas (Apuntes de clases del Profesor Luis Romero, Universidad Academia Humanismo Cristiano, año 2000).

- 2.- Ahora nos damos cuenta y reconocemos la existencia de una necesidad insatisfecha tanto por parte de la Empresa como de los trabajadores. Hemos considerado que es preciso establecer una meta que permita aumentar los índices de entrega de los productos, en este caso, el de los Certificados con aviso de Carteros, y por otra parte, también es indispensable procurar incentivos que satisfagan las carencias de motivación y calidad de vida de los trabajadores.

Respecto a la meta individual, falta un sistema de recompensas que actúe como incentivo positivo y refuerce la conducta exitosa, y en otros casos como castigo (recompensa negativa) ante los fracasos, como claro índice de medio alternativo para alcanzar las metas.

Estimamos, que para el éxito de nuestra intención también es conveniente contribuir a un sistema repetitivo de recompensas, con el fin de que los rendimientos sigan



adelante durante un período prolongado. Si se pueden otorgar las recompensas apropiadas, se reforzará el rendimiento, proporcionará satisfacción de las necesidades y hará elevarse la auto imagen tanto individual como colectiva.

- 3.- El análisis de los indicadores del Sistema de gestión nos muestra la existencia de grupos de trabajo que presentan un buen nivel de desempeño, en cambio otros no tanto y algunos un muy bajo desempeño. Esto nos confirma que la complejidad está dada porque los individuos son tan diferentes, que no es posible producir una ley universal que prediga el comportamiento de los individuos frente a determinadas circunstancias (que frente a una determinada causa se va a producir un determinado efecto) y que la motivación sólo es posible cuando existe una clara relación entre el desempeño y el resultado.
- 4.- Otra conclusión, es que los resultados si bien es cierto no son los que la Organización pretende, tampoco han bajado, se han mantenido en el tiempo con una desviación relativa de un 44 %, esto en gran parte lo atribuimos a que un conjunto de grupos de trabajo constituyen las fuerzas impulsoras que provocan un aumento de los índices de eficacia, en cambio existen otros grupos que conforman las fuerzas restrictivas que inciden en el decrecimiento de ellos.



5.- Una de las conclusiones consideradas por nuestro grupo como la más importante, es que no existe compromiso por parte de los actores en el objetivo de lo que nuestro grupo de tesis espera, definido como: "aumentar los índices de entrega de los Certificados con aviso de Carteros", y esto pasa porque los actores involucrados desconocen cuales son los objetivos operativos que persigue la Empresa y/o no se les ha comunicado y/o como hacerlo. Incluso, la Misión que es el fin de la existencia de nuestra Empresa no es conocida por los trabajadores.

De lo anterior se desprende, que es de suma urgencia determinar objetivos y procesos consensuados con los actores involucrados, a fin de provocar desafíos grupales que estamos seguros, una vez asumidos nos conducirán a los objetivos organizacionales y en nuestro caso en particular, definido como "aumentar los índices de entrega de envíos certificados".

Para lo anterior, es indispensable superar el status actual y se transicione hacia otro, es decir, un nuevo paradigma que contemple reglas que permitan resolver los actuales problemas y fundamentalmente nuestro desafío, vale decir, aumentar la eficiencia de nuestros productos para así estar en condiciones de poder enfrentar a una competencia cada vez mas fuerte, y a clientes cada vez más exigentes,



actuando proactivamente para poder estar en condiciones muy pronto de enfrentar las competencias de otros países que desearán ingresar a nuestro mundo a luchar por la riqueza de la actividad postal, estamos hablando de un mundo globalizado.

Consecuentemente, es necesario que todos los actores conozcan cuál es el puerto hacia el cual deben remar, y sobre eso serán medidos, lográndose su compromiso, porque cuando se dan cuenta que no da lo mismo cumplir que sumergirse en el anonimato, se comprometerán. Para lo anterior es fundamental que los Administradores sean capacitados en este nuevo paradigma y las nuevas reglas que son los indicadores de gestión y que efectivamente se esfuercen en ejecutarlos, para lo cual el Departamento de Operaciones deberá recopilar esa información para retroalimentar el desempeño y tomar las acciones que correspondan a un nuevo modelo, que otros llaman la modernización, es decir, lo que nuestro grupo de tesis cree firmemente, que todo se resume en una frase "SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES" única forma de mantener un cliente cautivo, seducido, complacido y satisfecho, de manera de alcanzar el objetivo prioritario de la actual estrategia de las nuevas autoridades de la Empresa cual es mejorar el crecimiento económico. Esto, lograrlo a través de la disminución del gasto es a nuestro juicio una



visión miope, en cambio un mejoramiento de la calidad de los productos nos traerá la satisfacción de las aspiraciones tanto organizacionales como de las personas que conforman la Empresa de Correos de Chile.

Las empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada (o cuya declaración de objetivos es poco más que una treta de relaciones públicas), ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse. Los empleados necesitan conocer con claridad los valores nucleares de una organización para poder aliarse con ellos.





BIBLIOGRAFÍA:

1. PROYECTO CHILE, "MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y GESTIÓN DE RECURSOS EN EL SECTOR PÚBLICO EN CHILE", 1994, Autor: Mario Marcel.
2. DISCURSO DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, DON RICARDO LAGOS ESCOBAR, (día 21 de mayo de 2000).
3. CONGRESO DE CALIDAD DE SERVICIOS Y ATENCIÓN AL USUARIO, "SOBRE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO", mayo de 1996.
4. MANUAL DE DISTRIBUCIÓN PARA CARTEROS, EMPRESA CORREOS DE CHILE, año 1996.
5. ESTADO DE RESULTADOS OPERATIVOS, DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, GERENCIA REGIONAL SANTIAGO PONIENTE, años 1996, 1997, 1998, 1999 y 2000.
6. APUNTES CÁTEDRA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Profesor:, Luis Romero Echeverría, UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO, Año 2000.



7. APUNTES CÁTEDRA DE CONTROL DE GESTIÓN,
Profesor: Gerardo Torres Balchen, UNIVERSIDAD
ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO, Año 2000.
8. SÍNTESIS HISTÓRICA, "CHILE Y SU CORREO", EMPRESA
CORREOS DE CHILE, 1998, "RESEÑA HISTÓRICA DE
CORREOS DE CHILE", Síntesis aportada por el Sr. Eduardo
Briones Cortés, Jefe de División del Centro Tecnológico
Postal de Quilicura.
9. ADMINISTRACIÓN GENERAL, Autor: Peter Dracker, Año
1995.

