



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CODESARROLLO BASADO EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA SERVICIO AL CLIENTE EN CORREOS
DEL ECUADOR”**

AUTORA:

MÓNICA FERNANDA OLIVO DELGADO

DIRECTOR:

ING. MANUEL OSWALDO HARO HARO

QUITO - ECUADOR

2016

Declaración de Autoría

Del contenido del siguiente Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración del Talento Humano y cuyo tema es: “Diseño de un programa de codesarrollo basado en competencias laborales para Servicio al Cliente en Correos del Ecuador”, se responsabiliza la autora.

Quito, Enero de 2016

Mónica Fernanda Olivo Delgado

Ci: 171546271-7

Certificación

Certifico que el Trabajo de Titulación cuyo tema es “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CODESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA SERVICIO AL CLIENTE EN CORREOS DEL ECUADOR” fue desarrollado por la estudiante Mónica Fernanda Olivo Delgado, bajo mi dirección y control de acuerdo a las normas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, cumpliendo con los requerimientos técnicos y metodológicos.

Quito, Enero de 2016

Ing. Oswaldo Haro

DIRECTOR

Dedicatoria

Este esfuerzo se lo dedico a Dios y a mi familia ya que gracias a ellos he podido culminar una etapa más de vida.

A mis padres Hugo y Gioconda por brindarme siempre sus consejos, comprensión, sabiduría y más que nada su amor y apoyo incondicional en todos los momentos lo que me ha permitido llegar a esta etapa tan importante en mi vida. Me han dado todo para que sea la persona que soy hoy, mis valores, mis principios, mi carácter, mi perseverancia y esa calidez humana que me caracterizan para conseguir cada uno de los objetivos que me proponga.

A mi hermana Fabiola por estar presente en mi etapa académica, acompañándome para seguir esforzándome y alcanzar la meta tan anhelada. A mi novio y futuro esposo Xavier quien ha sabido apoyarme en los buenos y malos momentos dándome ánimos para no dejar de luchar por mis sueños, guiándome, motivándome, brindándome su amor y felicidad todos los días.

Agradecimientos

A mis profesores, quienes han sido un pilar fundamental durante mi formación universitaria en la carrera de Talento Humano. De manera especial a mi tutor Ing. Haro y evaluadores Ing. Bravo y Lic. Villota, quienes con sabiduría me supieron guiar con sus conocimientos y experiencia en la elaboración del presente trabajo de titulación.

A mi jefa Marcela Olmedo quien con su experiencia laboral ha sabido instruirme, orientarme y apoyarme en toda esta trayectoria y a quien tengo mucho aprecio y cariño.

A todos mis amigos en especial a Geovanna Altamirano, Carolina Moreno y Alejandra Narváez, quienes han estado presentes en cada momento y conocen de cerca el esfuerzo que he realizado a lo largo de esta etapa académica.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 Problema a Investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.5 Sistematización del Problema.....	3
1.1.6 Objetivo General	3
1.1.7 Objetivos Específicos	4
1.1.8 Justificación del problema.....	4
1.1.9 Marco Teórico	6
CAPÍTULO II.....	17
MÉTODO.....	17
2.1 Metodología General.....	17
2.1.1 Nivel de investigación	17
2.1.2 Modalidad de investigación.....	17
2.1.3 Método.....	18
2.1.4 Población y muestra	18
2.1.5 Selección instrumentos investigación.....	19
2.1.6 Procesamiento de datos	19
2.2 Metodología Específica	20
2.2.1 Metodología de Recursos Humanos	20
CAPÍTULO III.....	37
RESULTADOS.....	37
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	37
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	44

CAPÍTULO IV	102
DISCUSIÓN.....	102
4.1 Conclusiones.....	102
4.2 Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz FODA del área de Servicio al Cliente.	20
Tabla 2.2 Parámetros de la Encuesta de Clima Laboral Interno	22
Tabla 2.3 Competencias requeridas para cada perfil.....	26
Tabla 2.4 Cronograma para la realización de talleres.	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral Interno. (Usted y su área de trabajo).....	23
Figura 2.2 Diagrama Causa – Efecto de la situación del área de Servicio al Cliente en cuanto al desarrollo de competencias y conocimientos.	24
Figura 2.2 Promedio de Evaluación de Desempeño.....	36
Figura 2.3 Resultados de Escala de Calificación.....	36

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación tiene como objetivo desarrollar una propuesta para la aplicación de un programa de *codesarrollo* en la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P, tomando como referencia la problemática establecida en la organización ocasionada por la falta de planificación en las capacitaciones para el desarrollo del potencial del personal.

En el primer capítulo se explica la situación actual de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente así como las consecuencias de la falta de *capacitación* existente para los servidores que conforman el área, lo que implica un deterioro en el *clima laboral*, falta de compromiso del personal hacia la organización y el estancamiento del personal en desarrollar sus *competencias* y convertirse en personas claves dentro del área.

Dentro del marco teórico, se ha recopilado e investigado información que permite aplicar los conocimientos previos en referencia al problema de investigación, que a la vez sustentan y justifican la importancia del programa de codesarrollo y su aporte a las demás áreas de la empresa.

En el segundo y tercer capítulo se expone la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos específicos del presente estudio; así como el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los servidores que forman parte del área de *Servicio al Cliente* y a quienes está enfocado y dirigido el programa; así como la propuesta para el DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CODESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, como una herramienta eficiente y eficaz para maximizar el *potencial* personal y profesional de los servidores del área.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación que pueden solucionar la coyuntura existente en el interior de la organización, tomando las buenas prácticas obtenidas en la Dirección la cual fue objeto de este estudio.

Palabras clave: codesarrollo, capacitación, clima laboral, competencias, potencial, servicio al cliente.

ABSTRACT

This titration paper aims to develop a proposal to apply a co-development program at the Public Enterprise Correos del Ecuador CDE E.P., taking as a reference the problems established in the organization caused by the lack of planning in training for the development of staff's potential.

The first chapter explains the current situation of the National Directorate of Customer Service as well as the consequences of the lack of training for the department's employees, which implies working environment deterioration, lack of commitment from the company staff and its stagnation to develop their skills and become key persons in the area.

Within the theoretical framework, it has been compiled and investigated information which allows to apply previous knowledge referred to the investigation problem, that also sustains and justifies the importance of a co-development program and its contribution to other areas of the company.

The second and third chapter present the methodology used for the accomplishment of specific objectives of this study; as well as the analysis of the results of surveys applied to the employees who are part of Customer Service and to whom the program is focused on; as well as the proposal for the DESIGN OF A CO-DEVELOPMENT PROGRAM BASED ON JOB SKILLS, as an efficient and effective tool to maximize the personal and professional potential of the department's staff.

Finally, conclusions and recommendations of this study are presented, that can solve the existing conjuncture within the organization, taking the good practices obtained in the Directorate that was studied.

Key words: co-development, training, working environment, skills, potential, customer service.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.1 Problema a Investigar

Inexistencia de programas de codesarrollo basado en competencias laborales para Servicio al Cliente en Correos del Ecuador.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Programa de Codesarrollo para Servicio al Cliente en Correos del Ecuador

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Empresa Pública Correos del Ecuador para el año 2015

1.1.4 Planteamiento del Problema

1.1.4.1 Enunciado del Problema

La Empresa Pública Correos del Ecuador al ser el Operador Postal del país y formar parte del sector público debe alinearse a las directrices otorgadas por el Gobierno actual, tal es el caso del Plan Nacional del Buen Vivir a nivel macro, y dentro de la empresa de estudio tiene que apalancarse en el Plan Estratégico, mismo que le permite identificar los objetivos institucionales que deben cumplir cada una de los niveles jerárquicos que conforman la empresa de acuerdo a lo estipulado en el organigrama.

Uno de sus principales objetivos dentro de la Planificación Estratégica de Correos del Ecuador 2014 – 2017 es el de desarrollar el talento humano, sin embargo éste es un desafío muy común en todas las empresas sin importar su core de negocio ya sea la entrega de un servicio o un bien al cliente, esto es debido a que necesitan que sus trabajadores mejoren la manera en cómo se desenvuelven realizando su trabajo y se vuelvan más productivos.

Por tal razón a partir del año 2012 Correos del Ecuador realiza planificaciones anuales de capacitación del personal de acuerdo a los requerimientos de sus jefes inmediatos para conocer o fortalecer temas que son parte de su gestión diaria ya sea en conocimientos específicos como en temas netamente operativos.

La estructura de los programas de capacitación en Correos del Ecuador no se encuentran debidamente elaborados, ya que manejan un enfoque tradicional de capacitaciones, es decir utiliza únicamente técnicas de capacitación teórica sin que exista una participación práctica por parte del servidor para que haya una mayor comprensión de la información recibida y pueda ser aplicada de mejor forma en las actividades a ejecutar. Por lo que es necesario cambiar el enfoque de las capacitaciones que reciben los niveles de mando medio hasta el nivel operativo.

Por lo antes expuesto, Correos del Ecuador no tiene un plan estructurado de capacitación de acuerdo a sus necesidades y por ende no cuenta con un programa de codesarrollo para su personal, esto es debido a que no considera como parte del desarrollo de los servidores el trabajar en sus competencias, si bien es cierto los cargos exigen competencias que deben ser cumplidas por el servidor que lo ocupa pero muchas de ellas no corresponden al grado de desarrollo que realmente necesita el cargo y el área en la que se va a desempeñar; tal es el caso del área de Servicio al Cliente quienes mantienen un contacto constante con los clientes externos e internos y a su vez con otras Administraciones Postales y existen falencias en las competencias con las que llevan a cabo sus actividades, muchas veces por la falta de conocimiento de los procesos o por las inseguridades de relucir sus verdaderas competencias y talentos ante su jefe inmediato o compañeros de trabajo.

Actualmente, existe una gran necesidad de trabajar en el desarrollo de competencias de cada servidor como parte de su crecimiento profesional y personal que permita ser competitivos a nivel interno y externo en el campo laboral. La Dirección Nacional de Servicio al Cliente se encuentra dividida en 4 áreas, y cada una de ellas requiere la adquisición de conocimientos y a su vez el fortalecimiento de las competencias y habilidades que son claves en cada una de las áreas, es por ello que a pesar de tener la predisposición en dicha área de fomentar un desarrollo diferente de conocimiento y competencias, desconocen cómo hacerlo y es ahí cuando se requiere elaborar un programa de codesarrollo como herramienta para concretarlo y que sea un despliegue de los talentos de las personas.

1.1.4.2 Formulación del Problema

¿Qué útil resultaría el diseñar un programa de codesarrollo para Servicio al Cliente en Correos del Ecuador?

1.1.5 Sistematización del Problema

- ¿Qué situación actual tiene Servicio al Cliente de Correos del Ecuador en relación al codesarrollo de competencias?
- ¿De qué manera incide en el clima laboral la aceptación por parte del personal, de participar en programas de desarrollo profesional en competencias?
- ¿De qué forma afecta la ausencia de un programa de codesarrollo basado en competencias para el personal que labora en Servicio al Cliente de Correos del Ecuador?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la evaluación de desempeño del personal de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador en el año 2015?

Objetivos

1.1.6 Objetivo General

Elaborar un programa de codesarrollo basado en competencias laborales para el personal de Servicio al Cliente en Correos del Ecuador.

1.1.7 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Servicio al Cliente para el desarrollo de competencias.
- Medir el nivel de aceptación que tienen los servidores de Servicio al Cliente en desarrollar las competencias a través de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral interno del área.
- Identificar las competencias que son requeridas para los cargos que se ejecutan dentro de la Dirección de Servicio al Cliente.
- Identificar cuáles han sido los resultados de la evaluación de desempeño del personal de Servicio al Cliente en el primer semestre del año 2015.

1.1.8 Justificación del problema

El presente estudio tiene como finalidad elaborar un programa de codesarrollo como herramienta para solventar la situación problemática identificada en la Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador, a través del empoderamiento y compromiso de sus servidores tanto en el nivel de mando directivo y medio así como en el operativo con la generación de cambios individuales y grupales, mismos que se materializan en los cambios organizacionales.

Las empresas en la actualidad ya no se preocupan únicamente en los aspectos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado, se interesan de igual manera en brindar capacitaciones a su personal de las nuevas tendencias de atención, cómo manejar a los diversos tipos de clientes, así como impulsar la calidad en el servicio que se entrega aquellos usuarios que contratan los productos y servicios en las empresas.

En Correos del Ecuador la Dirección Nacional de Talento Humano asesora sobre el desarrollo y modernización del sistema de Talento Humano, es por ello que administra cada uno de los subsistemas que conlleva la gestión del capital humano y uno de ellos es el de Capacitación, mismo que no se encuentra explotado en su totalidad debido a la falta de aplicación de los diversos métodos modernos o eficientes que existen para potencializar los conocimientos y competencias de los servidores.

El área de Capacitación solicita de manera anual un programa de capacitaciones externas que requiere el personal para su desenvolvimiento laboral, pero hoy en día es común conocer que en la empresa existe una baja ejecución en los planes de capacitación solicitados, lo que dificulta satisfacer las necesidades reales de los servidores y las brechas que existen con el cargo que desempeñan. Por ello en el presente estudio se presenta una alternativa para brindar al personal el desarrollo de sus competencias con recursos de la misma empresa.

Es por este motivo que una de las estrategias para llevar a cabo este programa de codesarrollo, es trabajar en conjunto con las destrezas y habilidades, así como del valioso potencial que tienen muchos servidores, como es el caso del área de Servicio al Cliente. Tomando como referencia la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, es importante que la empresa pueda aplicar el programa de codesarrollo basado en competencias laborales, ya que cada uno de los cargos posee competencias y conocimientos que deben ser explotados al máximo, con el objetivo de que los servidores se sientan motivados para crecer profesionalmente y desarrollar aquellas competencias y conocimientos que se encontraban escondidos en algunos casos y en otros poco desarrollados.

Si la empresa considera aplicar el programa codesarrollo basado en competencias laborales en Servicio al Cliente, puede romper paradigmas de los tradicionales métodos de capacitación concibiendo una nueva forma de aprendizaje y formación, así como incrementar el desarrollo organizacional y la efectividad en la gestión de actividades, volviéndola más productiva, reduciendo tiempos de respuesta en los procesos a cargo del área y contar con un personal comprometido para potencializar continuamente sus competencias y conocimientos.

Finalmente la elaboración de un programa de codesarrollo planteado en este estudio, es favorable para la Empresa Pública de Correos del Ecuador por cuanto permitirá mejorar la productividad de los servidores de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente a través del cierre de las brechas de satisfacción entre la empresa y su personal, influyendo positivamente en su desempeño para la consecución de los objetivos y estrategias establecidas en la empresa obteniendo un beneficio mutuo.

1.1.9 Marco Teórico

1.1.9.1 Marco Teórico Referencial

Iniciando por un poco de historia, de acuerdo al análisis realizado por Guédes para el siglo XXI relacionado al estudio de las competencias laborales responden al contexto y tiempo histórico, es decir lugar y momento donde se desarrolla el profesional. El concepto de competencia, surge de la necesidad de lograr una mayor articulación entre la estrategia de la organización y los trabajadores; podría plantearse que esta articulación intenta establecer un balance entre las necesidades de la sociedad, los profesionales y las organizaciones. (Guédes, 2000)

Hoy por hoy las competencias ocupan un pilar fundamental en el desarrollo del talento humano generando un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en beneficio de la persona y la organización lo que ha permitido conocer las diversas tendencias que el mundo global ha enfatizado en cuanto a su tratamiento, definición y clasificaciones. Evaluar las competencias es más que emitir un juicio de valor puesto que es la validación del nivel de actualización científico, técnico, actitudes, habilidades, destrezas e incluso valores.

El codesarrollo es un método de aprendizaje y formación, que no ha sido analizado aún por muchas empresas ya que es un nuevo enfoque que se da a la formación de la gestión del talento humano. Sin embargo, este método puede ser aplicado en un área o en toda la Empresa Pública Correos del Ecuador ya que es un programa que parte de un conjunto de acciones, mismas que son trabajadas con la guía de un instructor para el desarrollo de competencias y/o conocimientos.

Debido a que este enfoque es netamente relacionado con la gestión del talento humano es necesario definirlo como: “Una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer”. (Mora Vanegas, 2012)

Una vez determinado el objetivo de la gestión del talento humano se debe generar un nexo o relación con la metodología del codesarrollo establecido por la autora Martha Alles quien define al Codesarrollo como: “Un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias, configurado por un ciclo de talleres y seguimiento, que enfatiza la puesta en juego de la competencia o el conocimiento, genera la autoevaluación y concluye con un plan de acción para el autodesarrollo de cada persona, a través del cual se logra aumentar la iniciativa y el esfuerzo individual con la estrategia de la organización” (Alles, 2009)

Como características de este programa de codesarrollo se puede determinar que:

- Los servidores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para fortalecer los conocimientos adquiridos y las competencias desarrollados en su vida laboral.
- Información abierta para el desarrollo de conocimientos y competencias requeridas para el adecuado desempeño de las funciones.
- Seguimiento continuo, apalancados en los planes de acción comprometidos con el personal que sigue el programa de codesarrollo, siempre que esté alineado a las estrategias de la Empresa Pública de Correos del Ecuador.
- Mejoras en el clima laboral dentro del área debido a la motivación existente en el equipo de trabajo por desarrollar los conocimientos y las competencias para formar parte de los programas de desarrollo organizacional.

Sin embargo, para la adecuada estructura de un programa de codesarrollo es necesario cumplir con ciertas actividades que permitan la efectividad del programa para su realización dentro del área del Servicio de Cliente alineándose a las competencias específicas del puesto.

Una de ellas es el contar con el Manual de Organización y Funciones, siendo éste “El procedimiento al cual se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.”(Zelaya, 2012)

Correos del Ecuador cuenta con el Manual de Organización y Funciones contiene esencialmente la estructura organizacional, así como la formación requerida, competencias necesarias y la descripción de las funciones de todos los cargos que forman parte de la empresa y los diferentes niveles jerárquicos en los que se encuentra, donde se incluye en resumen la misión de cada puesto, el perfil y actividades esenciales a cumplir.

Hoy en día se hace más necesario tener este tipo de instrumentos porque su uso es interno y diario, debido a que disminuye los conflictos de áreas, determina responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, evitando la duplicidad de trabajo y cualquier inconformidad con el servidor en las funciones encomendadas. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, planes de carreras, entre otros.

A través del tiempo y desde los diferentes enfoques y prácticas planteadas a lo largo de la experiencia laboral en lo referente al desarrollo del talento humano, las organizaciones siempre se han cuestionado la verdadera contribución de basar el desempeño a través de las competencias. Es por ello que la autora Mariana Pelayo manifiesta que el concepto de “competencia” fue planteado por David McClelland en 1973, como una propuesta ante la insatisfacción sobre las medidas tradicionales utilizadas para pronosticar el rendimiento en el trabajo, Trujillo (1999). Las competencias tienen diversas conceptualizaciones, es un término con más de una definición y su categorización es amplia, aparentemente hay diversos tipos de competencias por los diferentes nombres que les asignan, no obstante la aplicación de éstas coinciden en ciertos ámbitos. (Pelayo Pérez, 2012)

De ahí es necesario definir lo que es una competencia como lo publica Angélica Ojeda (2012) y para la Organización Internacional del Trabajo - OIT: "Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional"(Ojeda García & Hernández, 2012)

El objetivo y fin principal de definir competencia es el disminuir la brecha existente entre el puesto y la persona que lo ocupa. Por ello una clasificación conocida y que podría estandarizar todas las existentes es la categorización determinada por la Organización Internacional del Trabajo quien clasifica tres tipos de competencias: básicas, específicas y genéricas.

A continuación una descripción de cada una de ellas:

- 1) Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo o a los estudios superiores, entre ellas: habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, etc.

- 2) Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, planificar, negociar, entrenar, etc.

- 3) Competencias específicas: son aquellas que aportan una cualificación profesional concreta al individuo, es decir, saberes propios de un ámbito profesional específico.

Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias como: “Las características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Cubeiro, 2013)

Por ello la teoría de “Competencias” se constituye por tanto en una metodología que permite al área de Gestión Humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño en capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizaciones, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.(Chiavenato, 2010)

Actualmente las organizaciones necesitan buscar talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de talento humano y medición objetiva de las actividades del personal.

Las competencias laborales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”.(Ramos, 2012)

Dicho de otra forma, las competencias laborales permiten conocer:

- a. Lo que una persona es capaz de hacer
- b. Si está bien hecho lo que hizo
- c. Las condiciones en las que la persona muestra su aptitud.

Más allá de las conceptualizaciones y diferentes enfoques, todos llegan a un mismo fondo que es evidente que la competencia debe ser entendida como un elemento que integra aspectos y subsistemas dentro de la Gestión del Talento Humano que tienen que ver con conocimientos, habilidades, competencias y valores, es decir comprende aspectos de tipo cognitivos, procedimentales y actitudinales interrelacionados en la búsqueda de desempeños y compromisos eficientes en entornos de trabajo asociados a un campo laboral concreto; desde este punto de vista, la competencia es integral e integradora para toda organización.

En la definición del trabajo de la gestión del conocimiento, los autores hacen énfasis de que es un cúmulo de técnicas, herramientas y prácticas que buscarán crear, distribuir, almacenar y aplicar el conocimiento, y residirá inmersamente en la empresa donde su finalidad será el diseño de competencias propias que influirán positivamente la misma competitividad de la organización.

Las competencias abarcan los tres saberes que son: saber ser, saber conocer y saber hacer. Los instrumentos del saber ser son: valores, actitudes y normas; a través de ellos se procesa la información. En el saber conocer están las: nociones, proposiciones, conceptos y categorías; en cambio el saber hacer requiere de los procedimientos y las técnicas.

El saber ser, consiste en la articulación de diversos contenidos enmarcados en el desempeño de la competencia y, se caracteriza por la construcción de la identidad personal, la conciencia y control del proceso emocional en la realización de la profesión. En el saber ser está la motivación, el interés en el trabajo y, la búsqueda de idoneidad.

El saber conocer, se define como la puesta en acción de un conjunto de herramientas para procesar la información de manera significativa, acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos. Este saber dentro del ámbito de las competencias, se caracteriza por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación, así como la comprensión del problema dentro del contexto.

El saber hacer, es el saber de la actuación en la realidad, que se hace de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas de acuerdo con determinados criterios, teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia en articulación con el contexto. El saber hacer es saber actuar con respecto a la ejecución de procedimientos específicos para resolver problemas, teniendo como base la planeación y evaluación. La competencia de acción profesional integra a todos los saberes. (De Asís Blas, 2010)

Si bien las competencias son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán aplicarse de acuerdo a las personas con las que se va a trabajar, por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar como: conocimientos, experiencias y algunas destrezas las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

Una vez identificadas y establecidas las competencias generales y específicas que debe cumplir la persona que desempeña el cargo, es indispensable contar con indicadores de desempeño, que son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado y se presenta la información de manera cuantitativa.

Cuando los indicadores clave de desempeño se desarrollan e implementan adecuadamente, deben brindarle a los empleados roles y responsabilidades específicas, aclarar metas y objetivos, así como definir cómo contribuyen al éxito general de la compañía. Los indicadores son claves de desempeño que pueden fortalecer la cultura organizativa de la empresa a través de objetivos comunes y valores compartidos.

- EL QUÉ: Es la descripción de un estado a alcanzar, son los objetivos del área. Se miden los resultados, es decir, el grado de cumplimiento obtenido.
- EL CÓMO: Son las competencias esperadas así como conocimientos necesarios para el éxito de la gestión. (Billorou, Pacheco, & Vargas, 2011)

Según la Dra. Martha Alles, el término Desarrollo Organizacional es el conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente aspectos culturales o de comportamiento organizacional. (Alles & Martha, 2011)

De ahí la importancia de contar con un programa organizacional tomando en consideración que llegará un momento en el que el personal se sienta listo para asumir nuevos retos profesionales que le permitan tener un crecimiento dentro del área en la que se desempeña o en la misma empresa a la que pertenece.

El programa de Codesarrollo no tiene un formato único para elaborarlo, pues en la práctica éste debe ajustarse a las necesidades de cada empresa o área, tal es el caso del campo de estudio de esta investigación que es la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.

Es por ello que para Martha Alles un taller de codesarrollo es una actividad estructurada donde el participante realiza acciones de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimiento. (Alles, 2009)

De acuerdo a la resolución *N° DIR CDE-EP-004-2014 del 2 de Julio* se aprueba el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, donde se determina la estructura general de Correo del Ecuador, así como la estructura específica de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente compuesta por 4 áreas de trabajo, estableciéndose las atribuciones y responsabilidades que a dicha dirección le competen. (Correos CDE EP, 2014)

El fomentar y practicar el autodesarrollo profesional permite a las empresas ser más productivas porque se fomenta un mejoramiento continuo en la persona, para que se interese en conocer más sobre los cambios, procesos dentro de la empresa, permitiéndose así que automáticamente se vayan desarrollando competencias que la persona desconocía que las poseía, volviéndose una persona clave para el área que trabaja.

La ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, financieros, y mucho menos en la tecnología; dicha ventaja de las empresas definitivamente estará inmerso en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal.

Según Mendoza, N., la competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal, es por ello que la formación, calificación y mejoramiento en general de la fuerza de trabajo desde diferentes latitudes conduce a la atención de las competencias laborales.(Mendoza Flores, 2011)

Para Dessler es fundamental trabajar con un programa de capacitación iniciando por el conocimiento para la elaboración un programa de capacitación del cual parte el lineamiento para formar y desarrollar al personal a cargo, por ello a continuación se detallan los 5 pasos del proceso de capacitación y desarrollo: (Dessler, 2011)

1. El paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos, competencias y desempeño.
2. El diseño de la instrucción, se decide, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. La validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta en un reducido documento representativo.
4. La implementación del programa, en él se aplica la capacitación al grupo de personas.
5. La evaluación, en el cual los líderes evalúan los éxitos o fracasos del programa

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Mertnes, 2013)

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en competencias laborales. Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Talento Humano por Competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
 - Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
 - Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
 - Optimizar los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
 - Facilitar el proceso de promoción interna.
 - Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
 - Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
 - Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.
- (Moguel, 2013)

Los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del auge de los sistemas de gestión de calidad total y monitoreos de cumplimientos de resultados exigidos por el gobierno actual en las diversas herramientas de control como por ejemplo Gobierno por Resultados más conocida como GPR. Son importantes herramientas de gestión que proveen una línea base a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado de acuerdo a la frecuencia del indicador. Son imprescindibles en cualquier evaluación del desempeño que se quieran llevar a cabo.

Una de las funciones y responsabilidades principales de los directivos a todos los niveles, es la de Gestionar el Talento Humano, formando un equipo de trabajo capaz, que permita dar cumplimiento a los siguientes objetivos. (Mora Vanegas, 2012)

- a) Determinar y comunicar al trabajar la forma y medida en que está desempeñando su actividad laboral, concentrándose en la evaluación del cumplimiento de los objetivos o resultados concretos que se esperan del puesto de trabajo que ocupa. Ello implica no solo identificar las deficiencias e insuficiencias relacionadas con su aptitud y actitud, planificar o acordar mejorar continuar para influir en su futuro, en el esfuerzo e incremento de su competitividad, sino también reconocerle el aporte que realiza a la organización en la cual se desarrolla.
- b) Medir objetivamente, el rendimiento de los trabajadores de la organización, esta evaluación se realiza considerando los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, el trabajo desarrollado y las características personal del trabajador, lo que permite a la dirección, contar con información para decidir sobre su permanencia y promoción en el empleo, así como su envío a cursos de capacitación profesional.
- c) Utilizar los resultados de la Evaluación del Desempeño como una importante técnica de dirección y de apoyo para tomar decisiones administrativas sobre los trabajadores, referidas al a selección, promoción, formación y desarrollo de procesos de idoneidad y otorgamiento del mejor derecho.
- d) Emplear los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño, retroalimentándolo sobre los aspectos positivos y negativos en el desempeño actual.

Dada la relación entre competencia y conocimiento es importante recalcar que éste último es la clave para que las empresas consigan ventajas competitivas de forma sostenida ha situado como primordial enfoque el problema de cómo gestionarlo. Pero el conocimiento, en su dimensión empresarial, trasciende a las personas aunque se origine en sus mentes y tiene que ver con todos los componentes que conforman las empresas.

Así pues, los gestores y empleados, los procesos y las tecnologías deben ser considerados de forma integrada para que la Gestión del Conocimiento tenga sentido y proporcione el beneficio buscado, que no es otro si no crear el entorno favorable para la innovación permanente.(Santillana de la Peña, 2010)

Es por tal razón que analizada la importancia de aplicar competencias en todos los procesos de la Gestión de Talento Humano, en muchas organizaciones optan por brindar a su personal capacitaciones más prácticas que teóricas ya que ésta última muchas veces no llega a impactar a la persona porque lo que su aplicación generalmente es nula, lo que implica una pérdida para la empresa que invierte recursos financieros para capacitar a su personal. Sin embargo, el hecho de cambiar el modelo de aprendizaje a temas muchos más prácticos no sólo permitirá que lo aprendido se aplique sino también a desarrollar destrezas y competencias en la persona para que se involucre más en conocer más sobre su trabajo.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de investigación

El nivel de investigación para este estudio es de tipo exploratorio, debido a que en Correos del Ecuador no existen antecedentes de haber elaborado o aplicado programas de codesarrollo enfocándose tanto a conocimientos como competencias para el desempeño laboral. Así mismo, es de tipo descriptivo ya que el objetivo primordial es el de determinar las competencias que son necesarias desarrollar para el cargo que el servidor desempeña dentro del área de Servicio al Cliente, sirviendo como propuesta para la realización de una nueva modalidad de aprendizaje en las diferentes áreas que conforman la empresa.

2.1.2 Modalidad de investigación

La modalidad de investigación que se va a aplicar es la de campo, debido a que se trabajará en la Empresa Pública Correos del Ecuador, siendo el objeto práctico en este estudio, y es en el área de Servicio al Cliente donde se ha identificado la problemática a investigar, sin embargo es necesario y fundamental el contar con acceso a la información tanto del área como de la empresa para lograr resultados positivos en la investigación a realizar.

De igual manera, se trabajará con la modalidad documental ya que la Dirección Nacional de Servicio al Cliente y la empresa proporcionará documentación que permitirá conocer con mayor profundidad su realidad así como su necesidad, para poder elaborar el programa de codesarrollo para dicha área.

2.1.3 Método

Método Inductivo – Deductivo

Se aplicará el método inductivo – deductivo ya que se pretende encontrar la solución planteada a la problemática de la empresa y específicamente del área de Servicio al Cliente, debido a la inexistencia de un programa de codesarrollo basado en competencias laborales, partiendo de la información del área y aquellas situaciones observables dentro de la gestión operativa de la misma, llegando a conclusiones que permitirán entender los impedimentos que pueden suscitarse en el transcurso de la investigación.

Método Analítico – Sintético

Se aplicará también el método analítico – sintético, a través del cual se facilitará el análisis de la información obtenida, permitiendo realizar un diagnóstico de aquellas falencias y fortalezas del personal que conforma el área de investigación, y posteriormente llegar a desglosarlos para obtener las conclusiones finales sobre los hechos estudiados.

2.1.4 Población y muestra

La población de esta investigación se centra en todo el personal que conforma el área de Servicio al Cliente en lo que se refiere a la Gestión Operativa tanto en las ciudades de: Quito, Guayaquil y Cuenca de acuerdo a la problemática planteada, siendo un total de 50 servidores que desempeñan sus funciones dentro del área.

Por ser una población pequeña, el estudio será basado en las 50 personas que constituyen la totalidad de los servidores que forman parte de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente en Correos del Ecuador.

Muestra: no se calcula la muestra para este estudio, debido a que trabajará con toda la población.

Población: 50 servidores de Servicio al Cliente

2.1.5 Selección instrumentos investigación

Para este tema de investigación los instrumentos más idóneos para lograr el programa de codesarrollo son:

- Cuestionario de Encuesta de Clima Laboral
- Guía de Entrevista
- Ficha de Observación directa al capacitador
- Guía de análisis documental

2.1.6 Procesamiento de datos

Una vez obtenida la información del área en lo que respecta a los instrumentos de investigación se recopilará los datos e información, mismas que estarán sujetas a análisis para determinar las fortalezas y debilidades halladas dentro del área; así mismo con el apoyo del diagrama de causa – efecto se podrán hallar aquellas causas que permitan analizar motivos por el cual el personal necesita mayor capacitación y énfasis en el desarrollo de sus competencias de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral aplicada en dicha área este año y con la entrevista realizada a la Directora de la Dirección de Servicio al Cliente se podrá obtener información más cercana a la realidad y las razones por las cuales el personal necesita el desarrollo de sus competencias. Con el fin de obtener directrices o lineamientos que permitan estructurar el programa de codesarrollo, en beneficio del servidor y de la Empresa Pública Correos del Ecuador.

2.2 Metodología Específica

2.2.1 Metodología de Recursos Humanos

2.2.1.1 Realizar un diagnóstico de la situación actual de Servicio al Cliente para el desarrollo de competencias.

PROCEDIMIENTO:

- a. Realizar el análisis FODA del área
- b. Entrevistar a la Directora de Servicio al Cliente.

Tabla 2.1 Matriz FODA del área de Servicio al Cliente.1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio portafolio de productos. • Procesos debidamente identificados y documentados • Evaluación de conocimientos generales y específicos al personal. • Innovación de proyectos internos. • Implementación de indicadores de gestión operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Única empresa postal que apalanca la campaña de gobierno “servicio 4x4” ofreciendo ayuda al migrante ecuatoriano con sus familias. • Operador postal designado por la Agencia de Regulación y Control • Fortalecimiento de la Matriz Productiva del Gobierno Nacional del Ecuador a través de la creación del servicio Exporta Fácil. • El Gobierno Nacional del Ecuador decretó la obligatoriedad de la contratación del servicio postal a través de la Empresa Pública Correos del Ecuador.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación interna. • Falta de un programa de inducción. • Alta rotación de personal dentro del área. • Falta de capacitaciones. • Dependencia de la gestión de otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor escala salarial en las instituciones públicas del país. • Cambios permanentes en reglamentos que rigen el giro de negocio de la empresa (UPU, ANP, COMEX, SENAE).

¹**Nota:** La presente tabla muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas en el área de Servicio al Cliente de Correos Del Ecuador CDE E.P

Elaborado por: Mónica Olivo

departamentos o áreas.

- **Personal no acorde al perfil para desempeñar sus funciones.**
 - **Falta de convenios institucionales para crecimiento profesional.**
 - **Sistemas Tecnológicos limitados**
-

Análisis:

El análisis FODA del área permite evidenciar como diagnóstico de la situación actual de Servicio al Cliente que es necesario trabajar en el desarrollo de las competencias y a su vez de conocimientos de los servidores que la conforman, debido a las actividades esenciales de su giro de negocio que exigen un constante aprendizaje en la forma de gestionar sus funciones y el cómo interactuar en los cambios de procesos internos y transmitirlos de manera adecuada a los clientes.

2.2.1.2 Medir el nivel de aceptación que tienen los servidores de Servicio al Cliente en desarrollar las competencias a través de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral interno del área.

PROCEDIMIENTO:

- a. Recopilar la información de la encuesta de clima laboral aplicada en el año 2015 en Servicio al Cliente.
- b. Analizar el resultado obtenido de la satisfacción de la encuesta aplicada en el año 2015.
- c. Elaborar un Diagrama Causa – Efecto de la situación del área de Servicio al Cliente en cuanto al desarrollo de competencias y conocimientos.

Tabla 2.2 Parámetros de la Encuesta de Clima Laboral Interno¹

PARÁMETROS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. USTED Y CORREOS DEL ECUADOR	1	2	3	4	5
2. USTED Y SU ÁREA DE TRABAJO	1	2	3	4	5
3. USTED Y SU JEFATURA	1	2	3	4	5
4. USTED Y SERVICIO AL CLIENTE COMO UN TODO	1	2	3	4	5

- Es necesario recalcar que la escala de calificación es considerada de la siguiente manera 1 es la calificación más baja (Totalmente en Desacuerdo) y 5 es la mejor calificación (Totalmente de Acuerdo)

- 1 Totalmente Desacuerdo
- 2 Desacuerdo
- 3 Neutro
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente De acuerdo

La Dirección Nacional de Servicio al Cliente para cumplir sus objetivos institucionales de calidad, realiza la presente encuesta en relación al clima organizacional del área, con el fin de obtener información sobre la satisfacción de sus colaboradores; para ello, se ha realizado el presente estudio cuyos resultados permitirán realizar acciones correctivas.

Estas encuestas fueron diseñadas y tabuladas por el área de Productividad de Servicio al Cliente.

Método: Cuantitativo

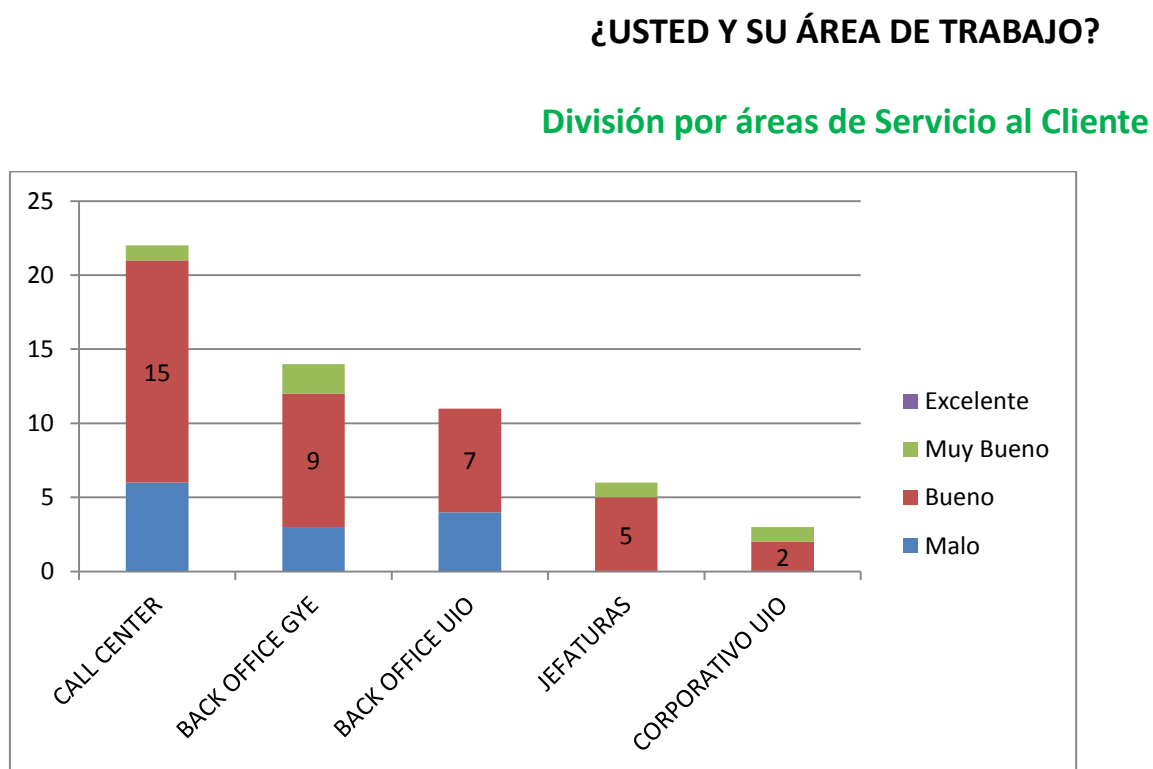
Universo: Colaboradores Dirección Nacional de Servicio Al Cliente

Levantamiento de información: Febrero 2015

¹ Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDE E.P 2015.

De los parámetros antes mencionados, el que se correlaciona con la investigación de este estudio es el parámetro de “Usted y su área de trabajo”

Figura 2.1 Resultados de la Encuesta de Clima Laboral Interno. (Usted y su área de trabajo)¹



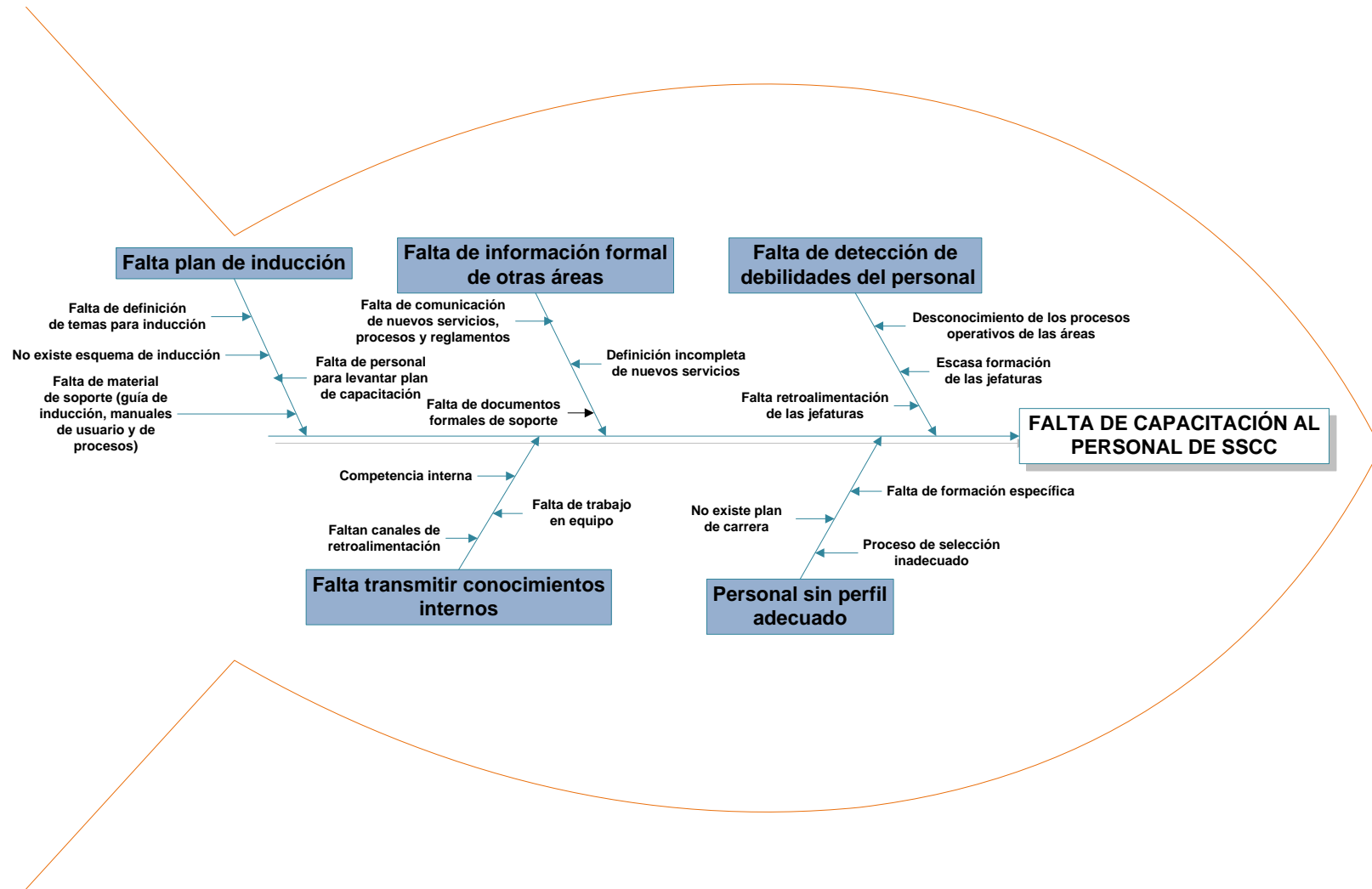
Satisfacción General de la DNSC: Bueno 76%

Análisis:

La encuesta de clima laboral realizada en marzo de 2015, arroja como resultado que en la relación del servidor con su área de trabajo, los factores evaluados se encuentran dentro de un rango “Bueno” para el área; sin embargo, aquellos en los que más se debe trabajar debido a que tienen porcentajes más bajos son las fuerzas motivacionales, capacitaciones constantes (lo que incluye el desarrollo de competencias para el personal), aspecto de remuneración y comunicación interna.

¹ Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDE E.P 2015.

Figura 2.2 Diagrama Causa – Efecto de la situación del área de Servicio al Cliente en cuanto al desarrollo de competencias y conocimientos.¹



¹ Nota: Diagrama Ishikawa o de Causa – Efecto. Demuestra las causas reales y potenciales de un suceso o problema. **Elaborado por:** Mónica Olivo

Análisis:

Al realizar el diagrama de causa – efecto, se puede encontrar algunas causas potenciales del problema de capacitación del personal de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador, tales como: la falta de un plan de inducción, falta transmitir conocimientos internos, personal sin perfil adecuado, entre otros. Al comparar dichas causas potenciales, con los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, se demuestra que la Directora del área debe buscar alternativas ya sea en un trabajo en conjunto con la Dirección de Talento Humano o de manera interna, para formar a su personal no únicamente en la parte de conocimiento sino en la parte del desarrollo profesional que implica el tema de las competencias, lo que permitirá tener un personal idóneo y constantemente capacitado y desarrollado incluso para que se puedan convertir en personas claves dentro de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.

2.2.1.3 Identificar las competencias que son requeridas para los cargos que se ejecuta dentro de la Dirección de Servicio al Cliente.

PROCEDIMIENTO:

- a. Revisar las competencias requeridas para cada perfil de la Dirección de Servicio al Cliente.
- b. Realizar dos talleres basados en el desarrollo de competencias laborales en Servicio al Cliente de Correos del Ecuador.

Tabla 2.3 Competencias requeridas para cada perfil¹

CARGO: ANALISTA DE ESTADÍSTICAS E INDICADORES	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Destreza matemática
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Monitoreo y control
	Relaciones Humanas	Habilidad analítica
	Actitud al Cambio	Organización de la Información
	Orientación de Resultados	Pensamiento analítico
	Orientación de Servicio	Iniciativa
	Trabajo en Equipo	Comprensión oral
Iniciativa		

CARGO: ANALISTA DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Pensamiento conceptual
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Organización de la información
	Relaciones Humanas	Habilidad analítica
	Actitud al Cambio	Monitoreo y control
	Orientación de Resultados	Recopilación de la Información
	Orientación de Servicio	Iniciativa
	Trabajo en Equipo	Comprensión oral
Iniciativa		

CARGO: TELEOPERADOR DE CALIDAD OUT	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Orientación a los resultados
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Inspección de productos o servicios
	Relaciones Humanas	Orientación/asesoramiento
	Actitud al Cambio	Pensamiento analítico
	Orientación de Resultados	Pensamiento conceptual
	Orientación de Servicio	Iniciativa
	Trabajo en Equipo	Comprensión oral
Iniciativa		

¹ Fuente: Dirección Nacional de Talento Humano de Correos del Ecuador CDE E.P, Manual de Cargo de Correos del Ecuador CDE E.P

CARGO: TELEOPERADOR	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Orientación de servicio
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Expresión escrita
	Relaciones Humanas	Habilidad analítica
	Actitud al Cambio	Iniciativa
	Orientación de Resultados	Comprensión oral
	Orientación de Servicio	
	Trabajo en Equipo	
Iniciativa		

CARGO: ANALISTA DE BACK OFFICE MASIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Habilidad analítica
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Recopilación de información
	Relaciones Humanas	Orientación/asesoramiento
	Actitud al Cambio	Operación y control
	Orientación de Resultados	Monitoreo y control
	Orientación de Servicio	Iniciativa
	Iniciativa	Comprensión oral
Trabajo en Equipo		
Liderazgo		

CARGO: OPERADOR DE BACK OFFICE MASIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Orientación de servicio
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Expresión escrita
	Relaciones Humanas	Habilidad analítica
	Actitud al Cambio	Iniciativa
	Orientación de Resultados	Comprensión oral
	Orientación de Servicio	
	Iniciativa	
Trabajo en Equipo		

CARGO: ANALISTA DE BACK OFFICE CORPORATIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Habilidad analítica
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Recopilación de información
	Relaciones Humanas	Orientación/asesoramiento
	Actitud al Cambio	Operación y control
	Orientación de Resultados	Monitoreo y control
	Orientación de Servicio	Comprensión oral
	Trabajo en Equipo	
	Iniciativa	
Liderazgo		

CARGO: TÉCNICO DE BACK OFFICE CORPORATIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES DEL PERFIL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PERFIL
	Aprendizaje Continuo	Orientación de servicio
	Conocimientos del Entorno Organizacional	Habilidad analítica
	Relaciones Humanas	Expresión escrita
	Actitud al Cambio	Pensamiento analítico
	Orientación de Resultados	Comprensión oral
	Orientación de Servicio	
	Iniciativa	
Trabajo en Equipo		

Tabla 2.4 Cronograma para la realización de talleres.¹

PRIMERA FASE	
Fecha	Contenido
19 de septiembre del 2015	* Introducción a las competencias
	* Conceptualización de Fortalezas y Debilidades
	* Diferente entre habilidad y talento
	* Aplicación de competencias – ejercicios
	* Aplicación de competencias - dramatizaciones

Primer Evento: se realizó de manera interna utilizando los recursos de la empresa para la realización de la capacitación, es decir: sala de capacitación, infocus, pizarrón.

Inició con una explicación teórica de conceptos básicos como introducción al tema de competencias, su importancia y aplicabilidad en la vida personal y profesional. Una vez entendido el objetivo de la capacitación se realizaron actividades prácticas para empezar a desarrollar como primera etapa las competencias, entre ellas se realizó ejercicios referentes a Planificación, Trabajo en Equipo, Recopilación de Información, Orientación de Servicio.

SEGUNDA FASE – OUTDOOR	
Fecha	Contenido
17 de octubre del 2015	* Bienvenida
	* Presentación del equipo de trabajo
	* Actividades de trabajo en equipo
	* Actividades de liderazgo
	* Actividades de orientación a resultados

Segundo Evento: se realizó de manera externa utilizando un amplio espacio verde, alejado del ruido y distracciones.

¹ Nota: Los servidores de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDE E.P asistieron a los talleres en dos fases.

En primer lugar se inició con una caminata desde el punto de encuentro hacia el lugar donde se llevaría a cabo el evento, una vez instalados se realizó la bienvenida al equipo de trabajo junto con una explicación concreta del objetivo de la capacitación (presentando el tema) haciendo una relación con la capacitación realizada en la primera fase y los servidores generen más compromiso para trabajar en las actividades planificadas.

Se comienza con una actividad para romper el hielo y permitir que los servidores se sientan en confianza al ser compañeros de su misma área con los que trabajarán en un ambiente abierto, libre de estrés y presiones laborales. Para dar comienzo a las actividades se pone en juego la competencia poniendo en práctica ciertas competencias claves que están correlacionadas con su perfil y los parámetros de evaluación de desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales. Al finalizar cada una de las actividades se realiza una reflexión y autoevaluación de lo aprendido.

2.2.1.4 Identificar cuáles han sido los resultados de la evaluación de desempeño del personal de Servicio al Cliente.

PROCEDIMIENTO:

- a. Identificar los niveles de competencias a evaluarse en los perfiles de los cargos de Servicio al Cliente.
- b. Analizar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño durante el primer semestre del año 2015.

Tabla 2.5 Tabla de Perfiles de Servicio al Cliente para la evaluación de desempeño del MRL¹

CARGO: ANALISTA DE ESTADÍSTICAS E INDICADORES	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	MEDIA
	Relaciones Humanas	MEDIA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	MEDIA
	Orientación de Servicio	MEDIA
	Trabajo en Equipo	MEDIA
	Iniciativa	MEDIA

CARGO: ANALISTA DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	MEDIA
	Relaciones Humanas	MEDIA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	MEDIA
	Orientación de Servicio	MEDIA
	Trabajo en Equipo	MEDIA
	Iniciativa	MEDIA

CARGO: TELEOPERADOR DE CALIDAD OUT	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	MEDIA
	Relaciones Humanas	MEDIA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	MEDIA
	Orientación de Servicio	MEDIA
	Trabajo en Equipo	MEDIA
	Iniciativa	MEDIA

¹ Fuente: Dirección Nacional de Talento Humano de Correos del Ecuador CDE E.P, Manual de Cargos, Diccionario de Competencias y Evaluación MRL.

Elaborado por: Mónica Olivo

CARGO: TELEOPERADOR	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	BAJA
	Relaciones Humanas	MEDIA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	BAJA
	Orientación de Servicio	MEDIA
	Trabajo en Equipo	BAJA
	Iniciativa	BAJA

CARGO: ANALISTA DE BACK OFFICE MASIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	ALTA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	ALTA
	Relaciones Humanas	ALTA
	Actitud al Cambio	ALTA
	Orientación de Resultados	ALTA
	Orientación de Servicio	ALTA
	Iniciativa	ALTA
	Trabajo en Equipo	ALTA
Liderazgo	ALTA	

CARGO: OPERADOR DE BACK OFFICE MASIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	BAJA
	Relaciones Humanas	BAJA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	MEDIA
	Orientación de Servicio	ALTA
	Iniciativa	MEDIA
Trabajo en Equipo	MEDIA	

CARGO: ANALISTA DE BACK OFFICE CORPORATIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	ALTA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	ALTA
	Relaciones Humanas	ALTA
	Actitud al Cambio	ALTA
	Orientación de Resultados	ALTA
	Orientación de Servicio	ALTA
	Trabajo en Equipo	ALTA
	Iniciativa	ALTA
	Liderazgo	ALTA

CARGO: TÉCNICO DE BACK OFFICE CORPORATIVO	COMPETENCIAS UNIVERSALES – EVALUACIÓN MRL	NIVEL
	Aprendizaje Continuo	MEDIA
	Conocimientos del Entorno Organizacional	BAJA
	Relaciones Humanas	BAJA
	Actitud al Cambio	MEDIA
	Orientación de Resultados	MEDIA
	Orientación de Servicio	ALTA
	Iniciativa	MEDIA
	Trabajo en Equipo	MEDIA

Tabla 2.6 Tabla de Resultados de Evaluación de desempeño Ministerio de Relaciones Laborales¹



Ministerio
del Trabajo



Nombre de la Institución : Empresa Pública Correos del Ecuador
Período de Evaluación: 01 de Enero al 30 de Junio del 2015
Fecha : 30 de Julio del 2015

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Analista de Back Office Corporativo 1	83%	MUY BUENO
Analista de Back Office Masivo 1	90%	MUY BUENO
Analista de Calidad de la Información	93%	EXCELENTE
Analista de Calidad de la Información	23%	INSUFICIENTE
Analista de Estadísticas e Indicadores	82%	MUY BUENO
Analista de Estadísticas e Indicadores	94%	EXCELENTE
Analista de Estadísticas e Indicadores	83%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	83%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	89%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	72%	SATISFACTORIO
Operador de Back Office Masivo	75%	SATISFACTORIO
Operador de Back Office Masivo	75%	SATISFACTORIO
Operador de Back Office Masivo	88%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	81%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	82%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	87%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	89%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	88%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	90%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	89%	MUY BUENO
Operador de Back Office Masivo	92%	EXCELENTE
Operador de Back Office Masivo	80%	SATISFACTORIO
Operador de Back Office Masivo	80%	SATISFACTORIO
Operador de Back Office Masivo	91%	EXCELENTE
Operador de Back Office Masivo	89%	MUY BUENO
Técnico de Back Office Corporativo	94%	EXCELENTE

¹ Fuente: Dirección Nacional de Talento Humano de Correos del Ecuador CDE E.P, Resultados Evaluación de Desempeño

Técnico de Back Office Corporativo	83%	MUY BUENO
Técnico de Back Office Corporativo	94%	EXCELENTE
Teleoperador	73%	SATISFACTORIO
Teleoperador	74%	SATISFACTORIO
Teleoperador	80%	SATISFACTORIO
Teleoperador	73%	SATISFACTORIO
Teleoperador	78%	SATISFACTORIO
Teleoperador	74%	SATISFACTORIO
Teleoperador	74%	SATISFACTORIO
Teleoperador	78%	SATISFACTORIO
Teleoperador	72%	SATISFACTORIO
Teleoperador	75%	SATISFACTORIO
Teleoperador	73%	SATISFACTORIO
Teleoperador	84%	MUY BUENO
Teleoperador	73%	SATISFACTORIO
Teleoperador	80%	SATISFACTORIO
Teleoperador	80%	SATISFACTORIO
Teleoperador	81%	MUY BUENO
Teleoperador	77%	SATISFACTORIO
Teleoperador	75%	SATISFACTORIO
Teleoperador	80%	SATISFACTORIO
Teleoperador	72%	SATISFACTORIO
Teleoperador de Calidad Out	85%	MUY BUENO
Teleoperador de Calidad Out	82%	MUY BUENO

Figura 2.2 Promedio de Evaluación de Desempeño¹

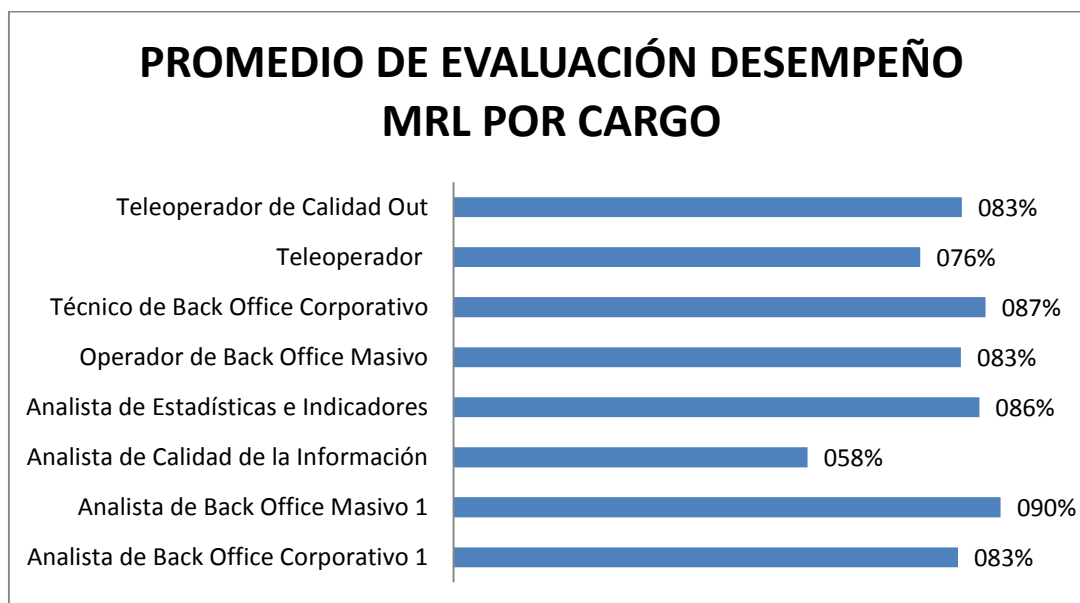
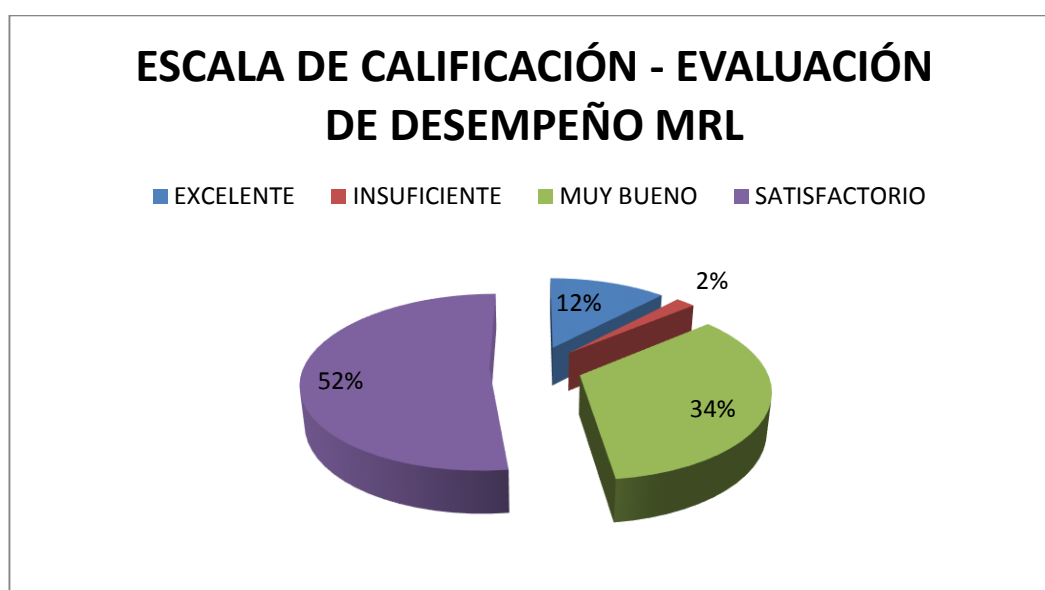


Figura 2.3 Resultados de Escala de Calificación²



¹ Nota: Figura de promedio de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDE E.P por cargos – Evaluación de Desempeño Ministerio de Relaciones Laborales.

² Nota: Figura de escala de calificación de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDE E.P – Evaluación de Desempeño Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado por: Mónica Olivo

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Los datos fueron obtenidos y recolectados de las fuentes de información que poseen tanto la Dirección Nacional de Servicio al Cliente como la Dirección Nacional de Talento Humano de la Empresa Pública de Correos del Ecuador CDE E.P.

En primer lugar fue necesario realizar una entrevista a quien lidera el área, siendo la Directora Nacional de Servicio al Cliente, quien con su experiencia dentro del cargo y de la empresa aportó con valiosas respuestas en cuanto al crecimiento que se debe realizar al personal para desarrollar su potencial, y lo más importante permitió obtener un panorama más amplio de la situación actual de su área así como la aceptación del programa de codesarrollo en beneficio del área y por ende de la empresa ya que se mejoraría el desempeño del servidor en sus funciones así como la calidad de atención al usuario.

ENTREVISTA – DIRECTORA NACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE¹

1.- ¿Cuántos años lleva trabajando en Correos del Ecuador?

7 años

2.- ¿Ha ejercido más cargos en esta empresa, antes de ser Directora? De ser positiva su respuesta. Cuáles han sido los cargos que ha desempeñado y la misión de cada uno de ellos?

Si, empecé como Asesora en el Balcón de Servicios en donde atendíamos a los clientes de manera presencial, pero también atendíamos los contactos ingresados por la web y el canal telefónico ya que no existía un Call Center. Luego ascendí a Supervisora, controlaba el trabajo realizado por los asesores, la delegación de casos y atención de requerimientos, distribución de carga y reporte de indicadores. Con el crecimiento de la demanda de los servicios de Correos del Ecuador, creció el área, convirtiéndose en Dirección, que anteriormente era únicamente una Jefatura, por lo que se creó el puesto de Analista de Back Office en donde se definió ya la atención diferenciada de Front y Back Office. El Font mediante Call Center y los Balcones de Servicios (resolución de reclamos) y se estableció la planificación, estructura, descriptivos de trabajo, procedimiento, etc. Finalmente ascendí a Directora de Servicio al Cliente a cargo de toda la estructura nacional, donde se contempla todos los canales de atención de requerimientos de clientes y la definición de estrategias de mejora operativa y de optimización de la gestión a nivel nacional.

¹ Nota: Entrevista a la Ingeniera Marcela Olmedo 20/10/2015.
Elaborado por: Mónica Olivo

3.- ¿Cuál es la razón principal que la motiva a seguir siendo Directora?

Considero que hay muchas cosas por hacer, en Servicio al Cliente hay mucho dinamismo pues siempre van evolucionando las necesidades de los clientes, se logra una mejora y los clientes demandan más, sin embargo, en la Empresa Pública, el ritmo en el que se dan las cosas, no siempre es el que necesitamos para que se logre mitigar a tiempo ciertos inconvenientes, todo esto es un reto.

4.- ¿Durante su permanencia en Correos del Ecuador recibe capacitaciones constantemente?

Lastimosamente la Empresa tiene que realizar una Planificación que sea participativa e involucrar a la gran mayoría de servidores por lo que las capacitaciones son limitadas, posiblemente ha sido una al año, en cuanto a lo que a Servicio al Cliente se refiere; han existido otras, que son internas pero que se refieren a procesos internos o charlas.

5.- ¿El personal que se encuentra bajo su cargo cumple con la totalidad del perfil requerido?

En lo posible se ha tratado de hacer una depuración y cumplir con el perfil solicitado, en ocasiones es un poco ingrato ver que las áreas de Talento Humano de las instituciones estiman que posiciones de Servicio al Cliente pueden ser ocupados por cualquier persona, con cualquier perfil, cuando estas posiciones requieren de una alto compromiso, madurez emocional, vocación de servicio y demás competencias inherentes al trato directo con los usuarios y las complicaciones de atenderlo con calidad.

6.- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su área en cuanto al personal?

Creo que un punto fuerte es el trabajo en equipo, el que buscan siempre conseguir entre todos los objetivos trazados, los puntos débiles, es el ausentismo, dado porque el personal femenino es la mayoría del equipo siempre hay problemas como maternidad, lactancia, calamidad doméstica o enfermedad de sus hijos. Esto dificulta en determinados momentos la planificación de tareas y hay que hacer reasignaciones de último momento.

7.- ¿Considera usted que el plan de capacitación utilizado por el área de Talento Humano es el adecuado? Si o no Por qué?

Absolutamente no. Entiendo que el área de Talento Humano trata de hacer su mayor esfuerzo con el presupuesto asignado, pero en tanto la misma institución no defina a la Capacitación de su personal como la herramienta clave para el éxito, no va a poner en práctica un plan en el que tener personal capacitado sea la principal fortaleza de la empresa, como si lo han logrado identificar y aplicar otras instituciones públicas en donde el cambio en este sentido, en la atención al usuario, en la brecha de la percepción del usuario y lo recibido es cada vez más corta.

8.- ¿Cuál es el nivel de capacitación que reciben sus servidores? Alto, Medio, Bajo y ¿Por qué?

Por medio del área de Capacitación de Talento Humano, el nivel es Bajo, pero por las capacitaciones que se reciben dentro del área, en donde se ha creado el área de Productividad que realiza su evaluación, y vela permanentemente porque el personal cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo eficientemente, considero que es Medio.

9.- ¿Cómo es el clima interno en su área y por qué es así?

En el año 2015, en el primer semestre se llevó a cabo una encuesta del Clima Organizacional al personal de Servicio al Cliente, en este estudio se determinó que en relación a su área de trabajo es Bueno, pero en relación a su jefatura y a la empresa en general era Muy Bueno. El equipo considera que sus ideas son tomadas en cuenta, que pertenecen a un equipo y que existe confianza. A pesar que solicitan más capacitaciones y que éstas sean continuas e innovadoras, sienten satisfacción por su trabajo.

10.- ¿Qué áreas de la empresa, según su criterio ofrecen mayor potencial para mejorar?

Creo que las áreas que tiene mayor potencial para mejorar son las áreas de Canales y Operaciones. Canales es el área que tiene a cargo la atención de los puntos de venta directos, pero es un área que si bien lleva a cabo un proceso operativo en cuanto al manejo de la carga y al manejo de sistemas de facturación, tiene muchas debilidades y oportunidades de mejora en cuanto al trato con el cliente. El área de operaciones, que es donde radica toda la operatividad de la empresa, realiza sus tareas de manera manual, empírica y casi sin cuestionamientos, lo hacen por inercia, sin que se haya realizado un real plan de mejora integral que contemple no solo la automatización de procesos sino también competencias y destrezas.

11.- ¿Considera usted que su personal está interesado en recibir capacitaciones que le permitan desarrollar sus competencias? Por qué?

Sí, porque al ser el front al cliente ha logrado valorar a las capacitaciones y toda información que se provee como sus herramientas de trabajo. Capacitaciones que les permite manejar a clientes difíciles, programación neurolingüística, clínica de ventas, han sido de

mucho interés para el personal que ha visto en estas técnicas lo que necesitan para enfrentar las situaciones del día a día.

12.- ¿Qué opina usted sobre el diseñar un programa que permita a su personal desarrollar sus competencias?

En un determinado momento se había propuesto a la alta gerencia la implementación de un programa de estudios denominado Escuela de Servicio al Cliente, pero no tuvo mucha acogida precisamente por el momento económico y político. Sin embargo, considero que es una idea muy innovadora y que serviría como la garantía que requiere la empresa para que su personal se encuentre altamente capacitado y competente de llevar a cabo la tarea de atender a sus clientes como se merecen. Como lo había mencionado anteriormente, a servicio al cliente muchas veces se lo subestima, pero es un área importante en la empresa pues es con el personal de esta área con quien se relacionan nuestros clientes, la razón de ser de las empresas.

13.- ¿Qué competencias usted ve de manera permanente en su personal?

Las competencias básicas que debe tener toda persona que se encuentra en Servicio al Cliente son: comunicación, tolerancia, empatía, orientación a resultados, aunque no están desarrolladas en su grado óptimo tienen el nivel básico para poder aplicarlas en sus funciones.

14.- ¿Qué competencias sugiere que su personal debe desarrollar?

Las competencias que sugeriría que se desarrollen son: planificación y organización, análisis de problemas, creatividad, capacidad crítica, iniciativa, flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas y distintos tipos de clientes.

15.- ¿Qué tipo de motivaciones se práctica con el personal? Por ejemplo: capacitaciones externas, cursos en el exterior, etc.

Al ser las capacitaciones formales dictadas de manera limitada, no ha sido posible determinarlas como una forma de motivación al personal. Sin embargo, si se ha procurado, hacer una réplica general a todo el personal y la difusión del material obtenido en dichas capacitaciones o cursos, aunque no tiene el mismo impacto es una alternativa para instruir al personal de los nuevos conocimientos adquiridos.

16.- Finalmente, considera usted que su personal estaría comprometido a tener un aprendizaje continuo, que implique el desarrollo de talleres, casos, etc. para que sean desarrollados dentro y fuera de la jornada laboral, para potencializar el desarrollo de sus competencias?

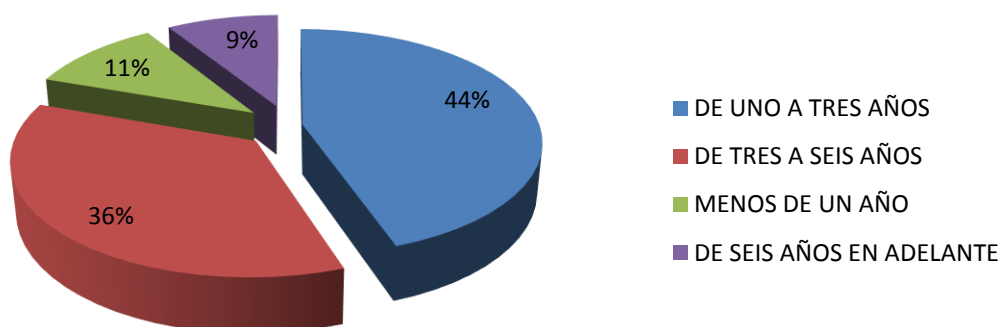
Considero que si se contempla que este aprendizaje continuo puede desarrollarse de una manera formal, y pueden otorgarles las certificaciones por parte de la Dirección de Servicio al Cliente o Talento Humano de haber asistido, participado incluso aprobado estos cursos o talleres. El personal estaría comprometido e incluso motivado porque sería no solo potencializar el desarrollo de sus competencias sino contar con el aval (certificado) de que así es, que es lo que les ayuda en su crecimiento profesional y genera una motivación interna.

3.2 Presentación y análisis de resultados

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN SERVICIO AL CLIENTE

Se aplicó una encuesta de clima laboral para el personal que labora dentro del área de Servicio al Cliente quienes son el objeto de este estudio; la finalidad de dicha encuesta es determinar la aceptación que tendría un programa de codesarrollo basado en competencias laborales para el personal de Servicio al Cliente. Una vez recopilados los datos se obtuvieron los siguientes resultados:

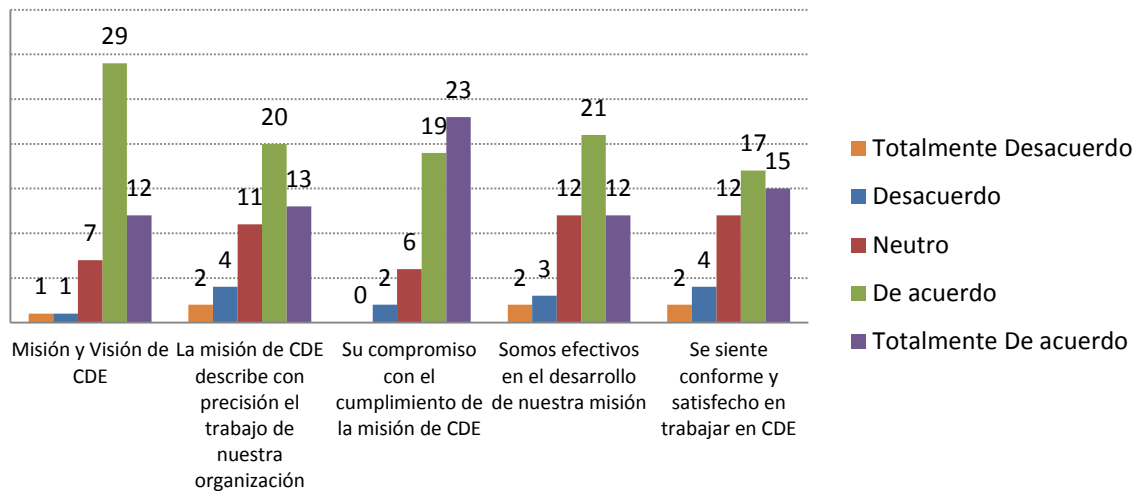
1.- ¿Cuánto tiempo trabaja en Servicio al Cliente de Correos del Ecuador?



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

El gráfico representa que el 44% de los colaboradores encuestados trabajan en Correos del Ecuador en el área de Servicio Al Cliente de uno a tres años.

2.- Usted y Correos del Ecuador



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

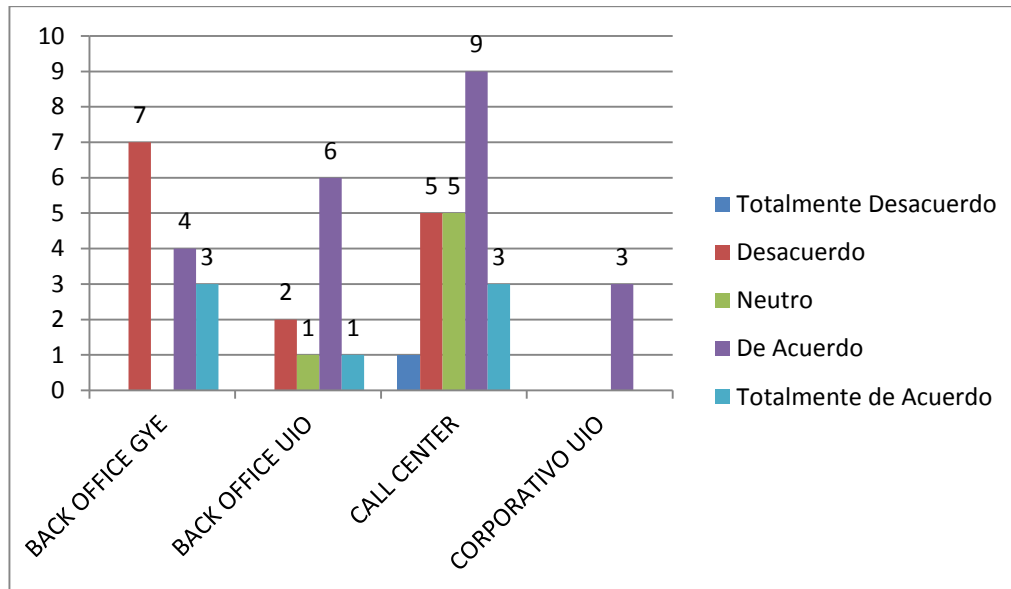
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

De los parámetros correspondientes a la sección de Usted y Correos se puede determinar que los 5 parámetros tienen un nivel de conocimiento alto por el personal que labora dentro del área de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador, es decir que sí conocen la misión, visión, estrategias y giro de negocio en el cual se encuentra enfocada la empresa.

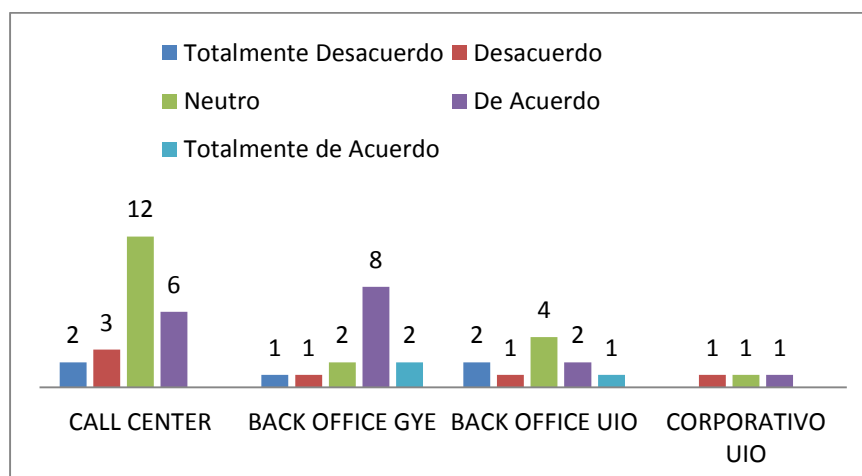
Usted y su área de trabajo

3.- Mi área está organizada de tal manera que la gente hace un uso efectivo de su tiempo.



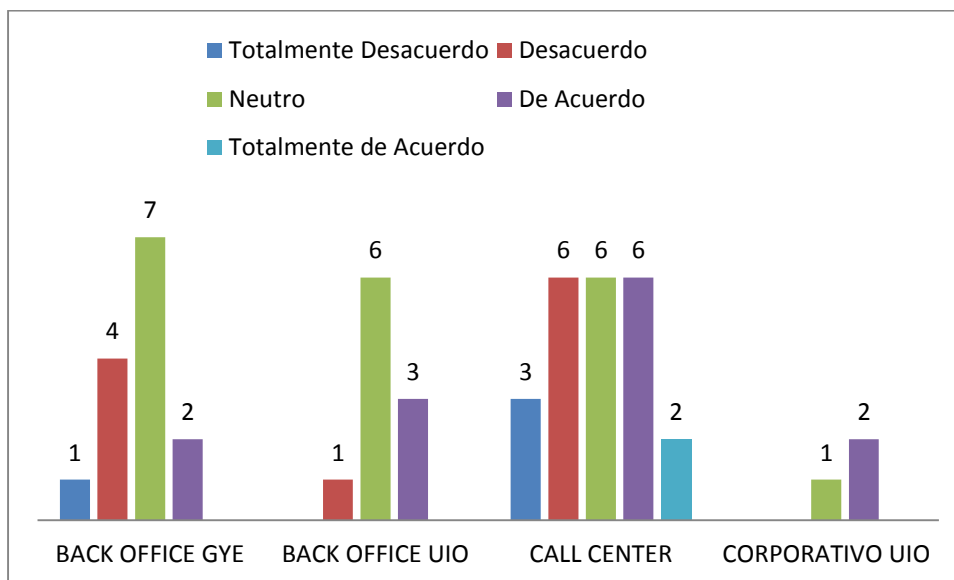
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

4.-Las ideas aportadas por los compañeros de mi área son tomadas en cuenta para la toma de decisiones o para la implementación de nuevas formas de trabajo



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

5.-La motivación es generalmente alta entre los miembros de mi área.



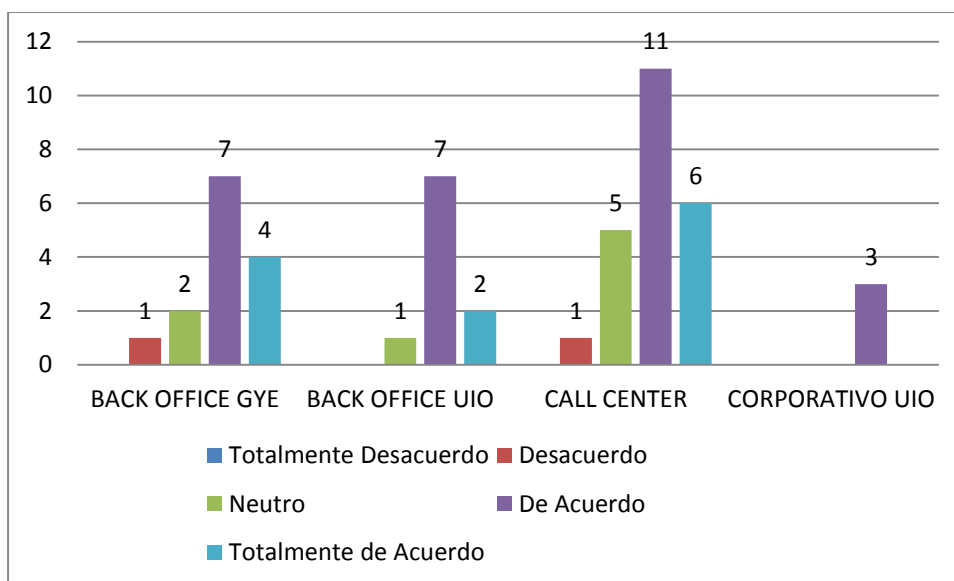
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que el personal del área de Servicio al Cliente no siente una motivación en su área, si bien es cierto existen personas que están de acuerdo y totalmente desacuerdo, también existe una gran cantidad de servidores que lo califican como neutro, es decir el 40% de los encuestados no se sienten seguros que lo reciben sea una motivación para ellos.

6.- Mis responsabilidades y mis objetivos de desempeño están claramente definidos sobre la base de lo que necesita Correos del Ecuador

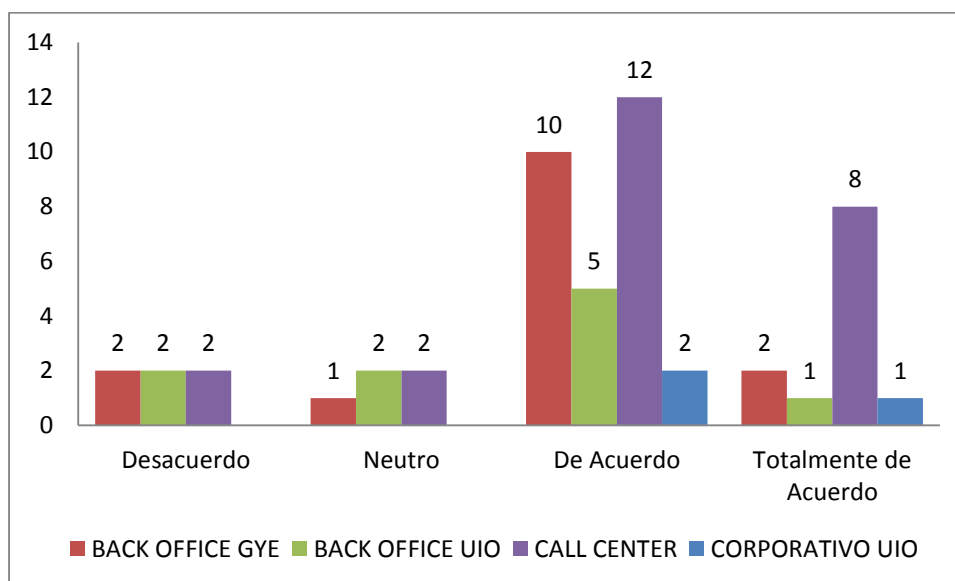


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Se puede determinar que el personal del área de Servicio al Cliente conoce cuáles son funciones dentro de la empresa, esto comprende: actividades, cambios de procesos, estrategias aplicarse, etc. De los 50 encuestados el 80% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en el compromiso que conlleva sus responsabilidades dentro del área.

7.- Mi desempeño mejoraría si recibo capacitaciones que permitan desarrollar mis competencias

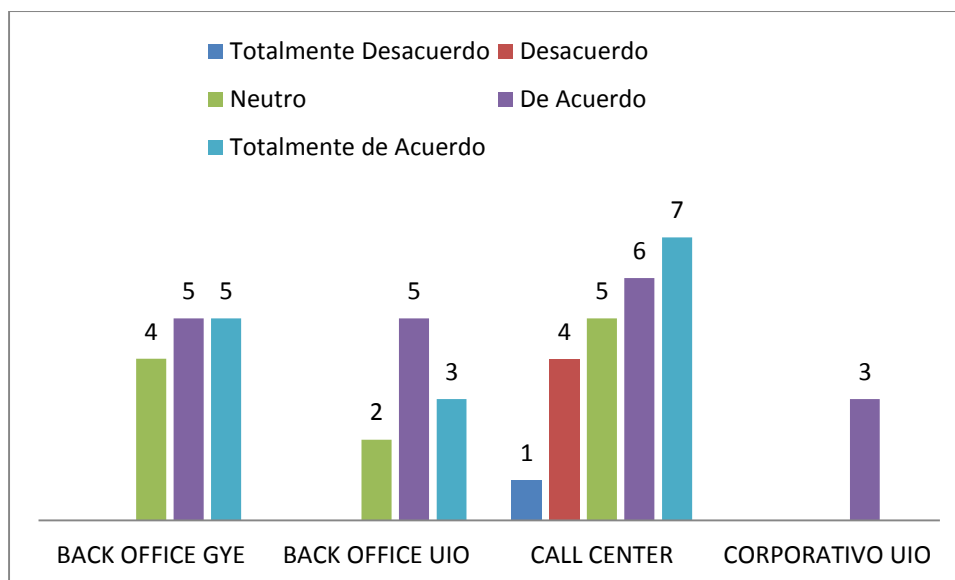


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Se puede determinar que el personal del área de Servicio al Cliente le parece un beneficio que desarrollar sus capacitaciones mejoraría su desempeño. De los 50 encuestados el 82% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en la importancia de potencializar sus competencias.

8.-Creo que mi desempeño es juzgado por mis resultados



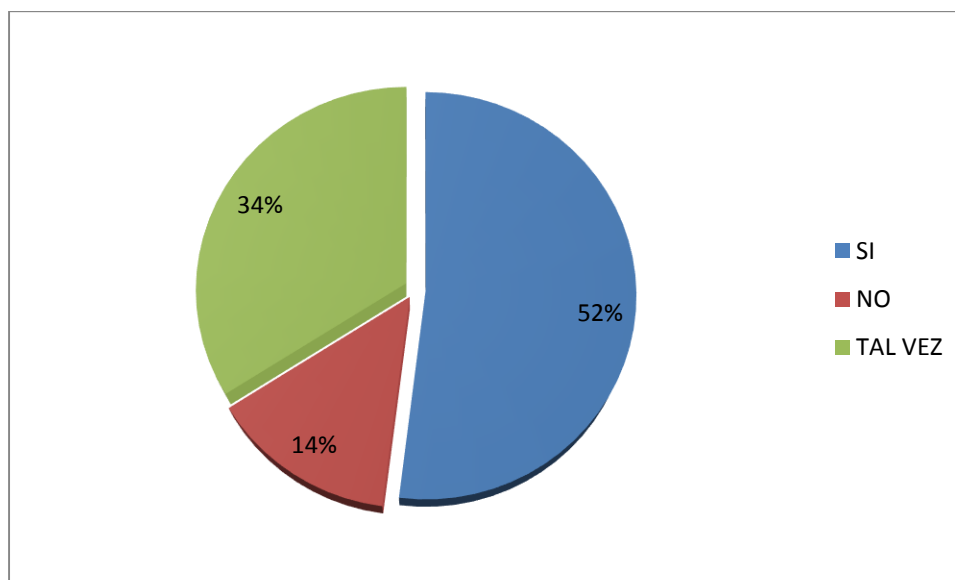
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Con respecto a la evaluación de desempeño y su transparencia en los resultados se puede establecer que el 68% de los encuestados corroboran que sus evaluaciones sí se realizan en base a sus resultados y no se realizan de manera subjetiva. Sin embargo, el 32% no coinciden que reciben una calificación objetiva sobre su desempeño.

9.-Siento que pertenezco a un equipo verdadero y que sus miembros nos tenemos confianza el uno al otro.



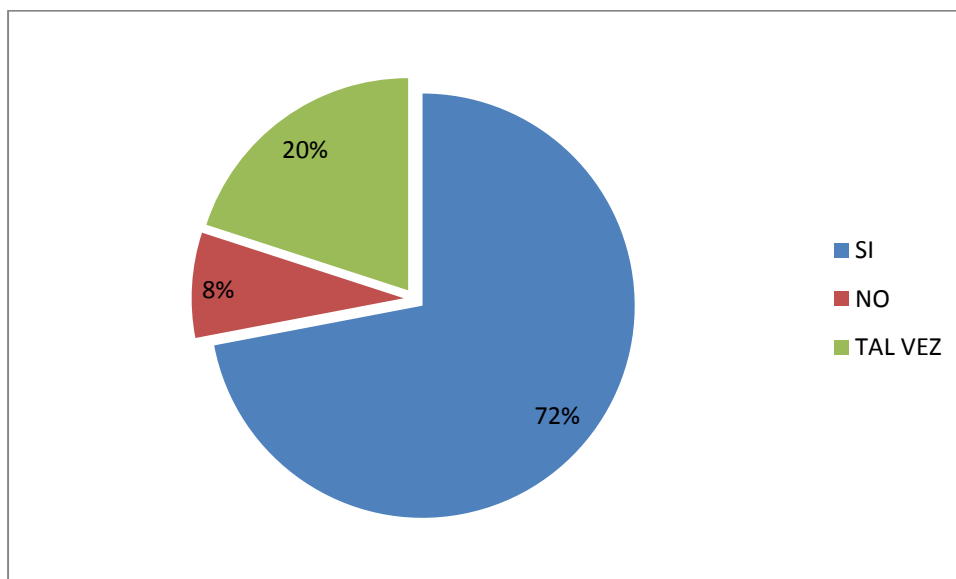
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido, se puede determinar que el 52% de los encuestados sienten que pertenecen a un equipo, sin embargo el 34% no están seguros de pertenecerlo y un 14% no tiene confianza ni pertenencia de sentirse parte de un equipo, lo que indica que el personal necesita generar ese sentido de pertenencia para estar a gusto con las personas que lo rodean y con quienes trabajan diariamente.

10.-Obtengo una alta satisfacción de mi trabajo.

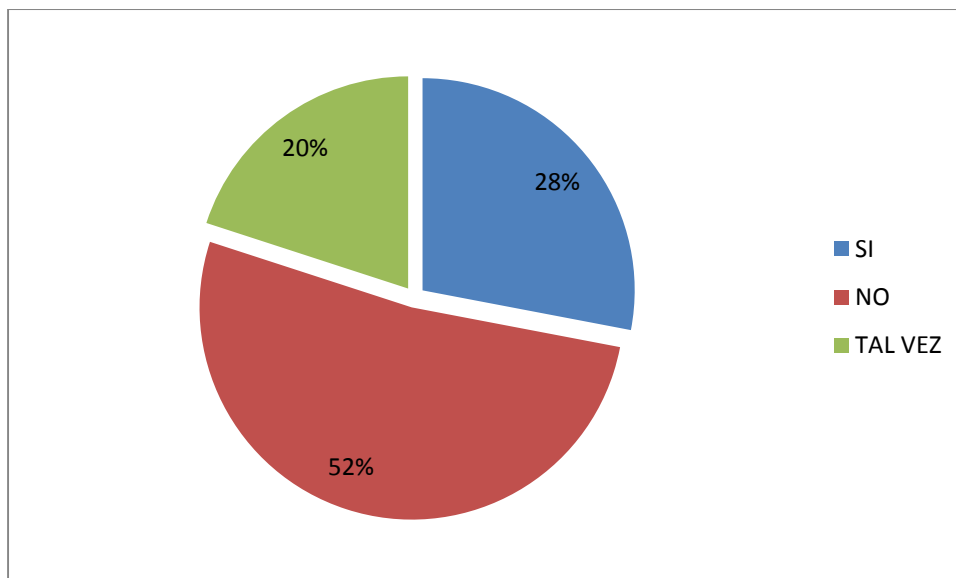


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido, se puede determinar que el 72% de los 50 encuestados se encuentran altamente satisfechos en sus trabajos, posiblemente existen ciertos factores que les permiten sentirse a gusto con lo que realizan, esto es debido a que dentro de sus preferencias se encuentra el servir a los usuarios, desear adquirir nuevos conocimientos.

11.-Tengo oportunidades reales para utilizar mis competencias y capacidades en mi trabajo.



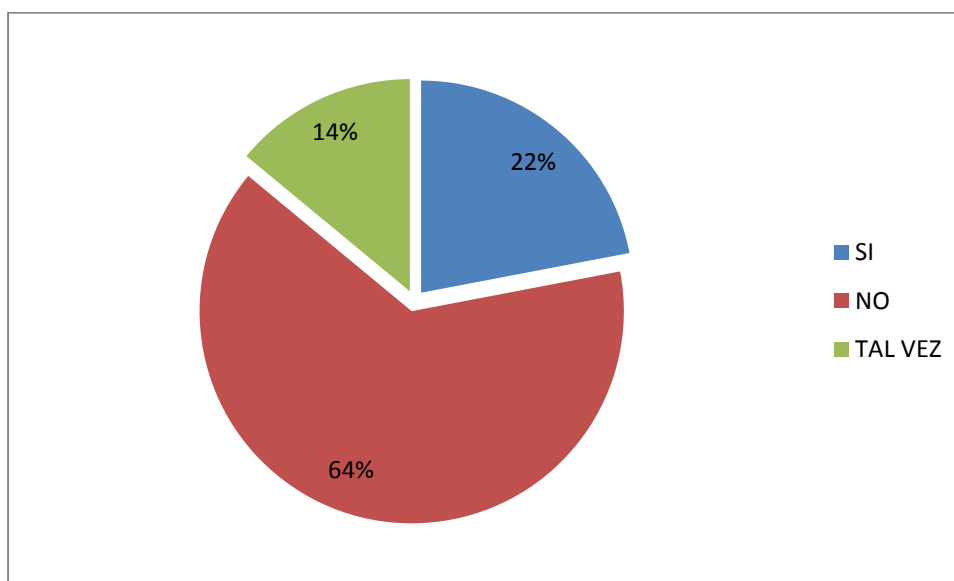
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido, se puede determinar que el 52% de los 50 encuestados sienten que no tienen las oportunidades necesarias para poner en práctica sus competencias y capacidades, y un 20% no se siente seguro que pueda aportarlos en su trabajo, lo cual dificulta su apertura cuando se lo requiera ya que se sentirán que sus habilidades no son tomadas en cuenta para la ejecución de las funciones.

12.-Siento que tengo capacitaciones constantes que motivan a tener un aprendizaje continuo

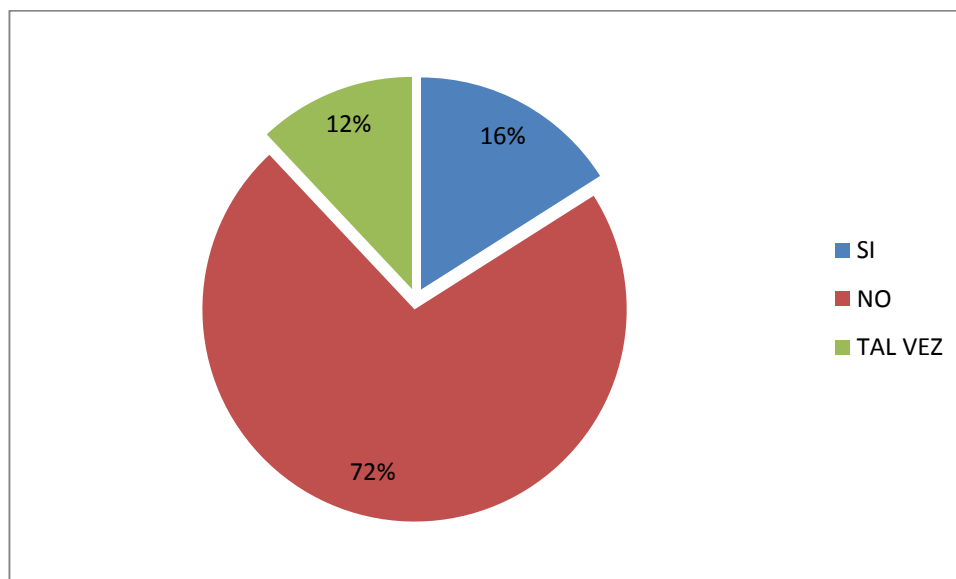


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Es evidente que el 64% de los encuestados, determinan que no reciben capacitaciones que promuevan un aprendizaje continuo, lo que implica que las pocas capacitaciones que reciben no están relacionadas en su totalidad con las actividades que realizan dentro del área de Servicio al Cliente. Sin embargo, esta percepción ocasionaría que no exista un alto compromiso cuando se desee trabajar en capacitaciones continuas, lo que indica que se deberá trabajar más con el grupo de personas que mantengan dicha percepción.

13.-En mi opinión las personas nuevas del equipo reciben una adecuada inducción y capacitación para desarrollar eficientemente su trabajo.



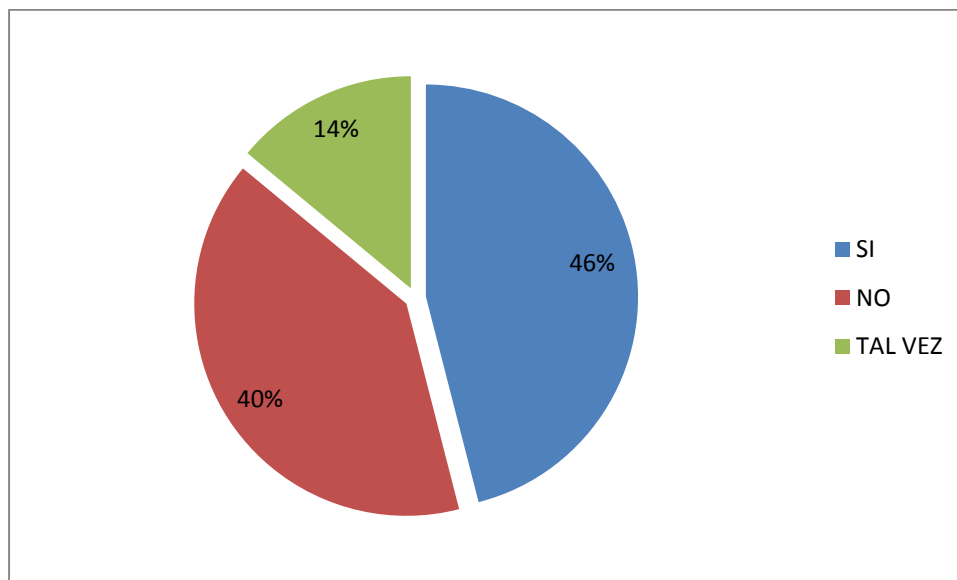
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Es evidente que el 72% de los 50 encuestados indican que no están de acuerdo en que exista un adecuado plan de inducción y capacitación para el nuevo personal que ingresa a formar parte del área, lo que conlleva que desde la Dirección Nacional de Talento Humano no existe un plan de inducción estructurado, cuando es parte de sus atribuciones de acuerdo al Estatuto Orgánico por Procesos. Sin embargo, aunque no lo consideren dentro de sus actividades prioritarias esto genera una mala imagen para el nuevo servidor.

Usted y su Jefatura

14.-Creo que se estimula el trabajo en equipo



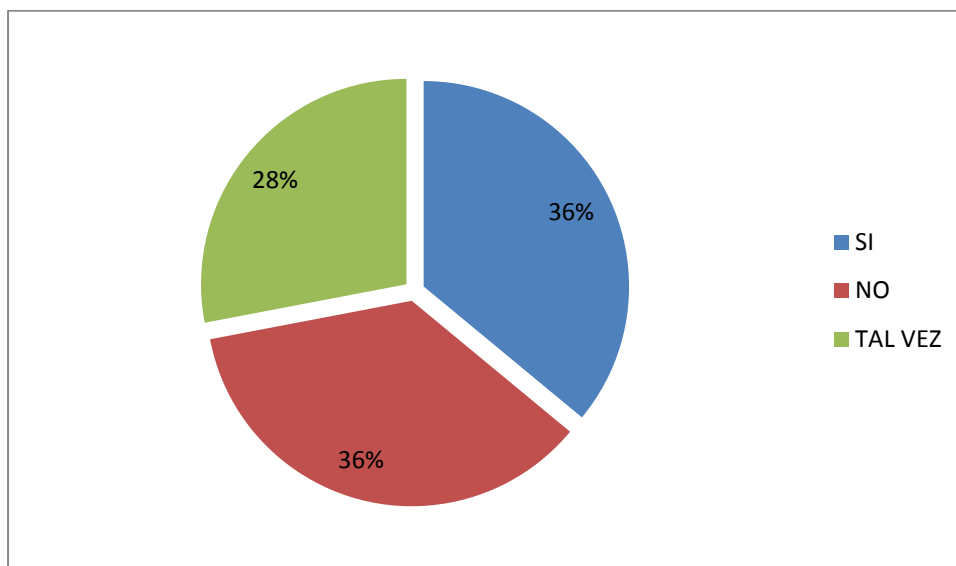
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido no marca una gran diferencia, ya que el 46% de los encuestados determinan que no hay una estimulación efectiva sobre el trabajo en equipo, mientras que el 40% indica lo contrario, aún así existe un grupo con un 14% que no está seguro si se estimula el trabajo en equipo, probablemente porque no tiene el concepto claro o no han tenido la oportunidad de participar en actividades que lo ayuden a vivirlo y forme parte de su experiencia.

15.- La cooperación y comunicación entre las áreas de Servicio al Cliente es efectiva

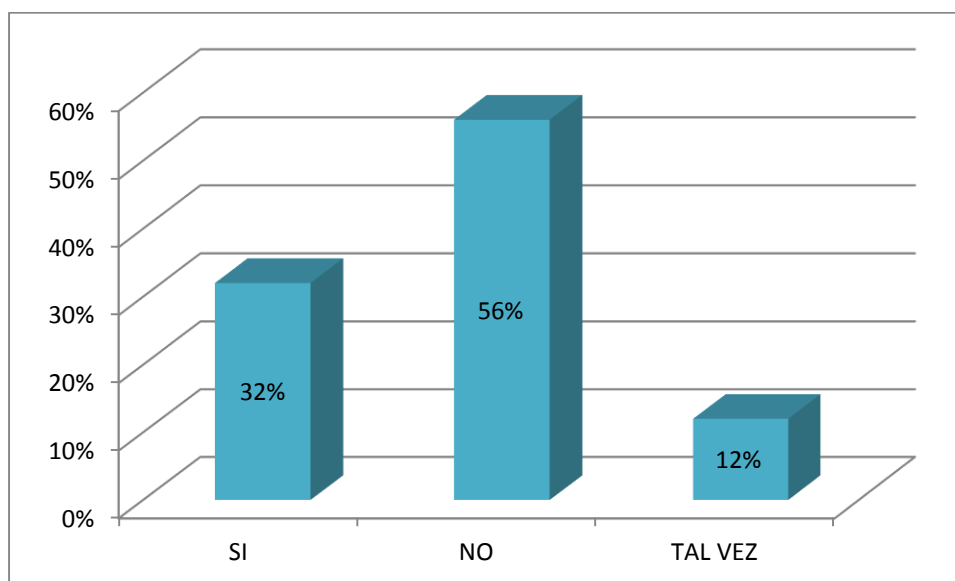


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido genera un empate técnico de un 36% entre las respuestas de Si y No, lo que implica que el personal tiene una opinión compartida de la cooperación y comunicación efectiva dentro del área, lo que conlleva a trabajar en este aspecto para que el personal sienta la seguridad que toda la información es transmitida por sus jefes inmediatos, dando estabilidad a los procesos operativos y administrativos que se manejan en la Dirección.

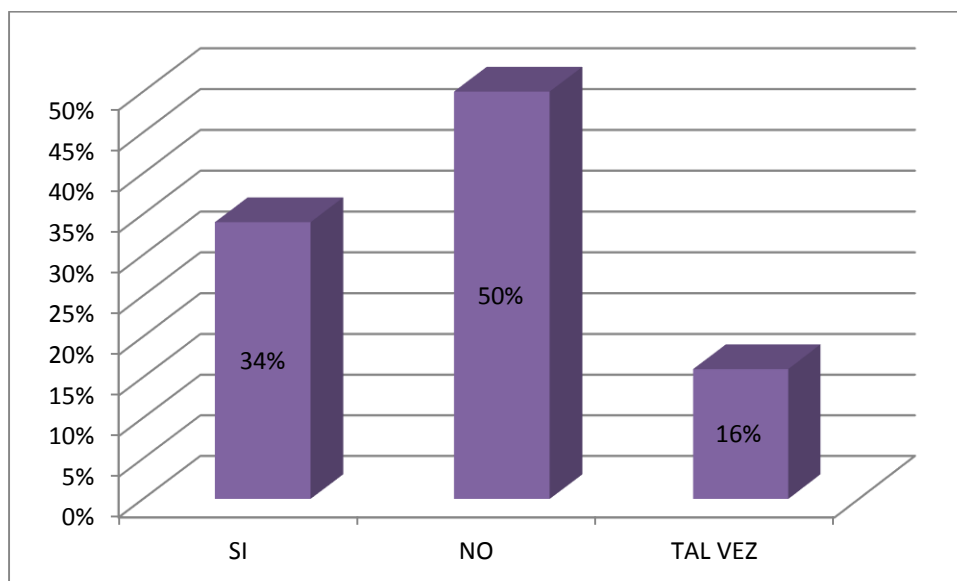
16.-Creo que dentro de Servicio al Cliente se ofrece buenas oportunidades de desarrollo para sus servidores



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido supera a la mitad de los encuestados, lo que implica que no existen oportunidades de desarrollo dentro del área. Las principales razones es porque el personal no cumple con la totalidad del perfil para ser promovido a otras áreas, o son sancionados por el incumplimiento de funciones debido a la falta de compromiso que se puede generar en momentos determinados.

17.-El jefe de mi área trata a todos sus miembros de una manera justa.

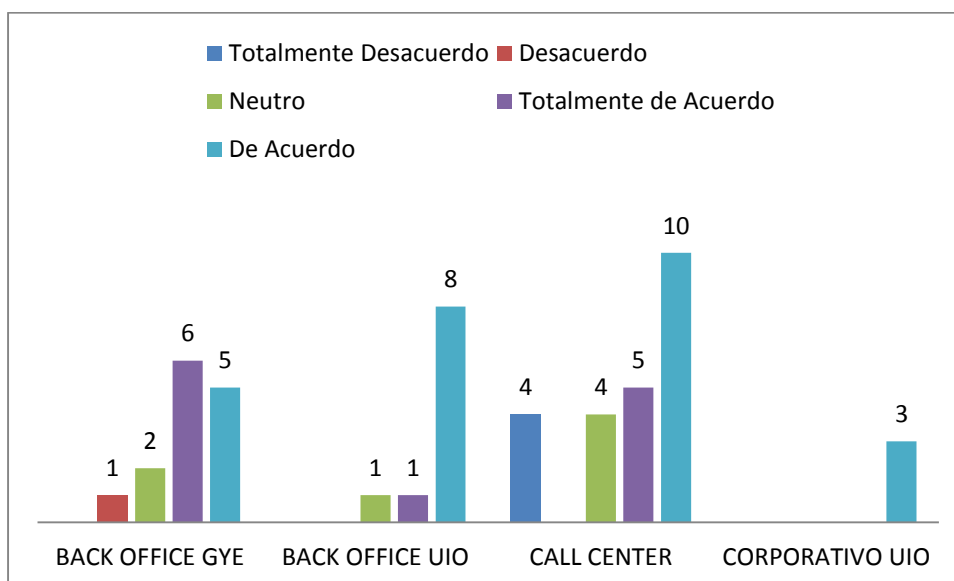
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido indica que el 50% de los encuestados sienten que el trato no es justo y equitativo con las personas que conforman el área, esto es debido a que perciben que existe favoritismo con ciertos servidores lo que genera malestar en el ambiente laboral, sintiendo que no gozan de los mismos beneficios como equipo de trabajo y es muy probable que a causa de este factor no se sientan parte de un equipo o que exista confianza entre ellos.

18.-Creo que mi jefe usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad del trabajo.

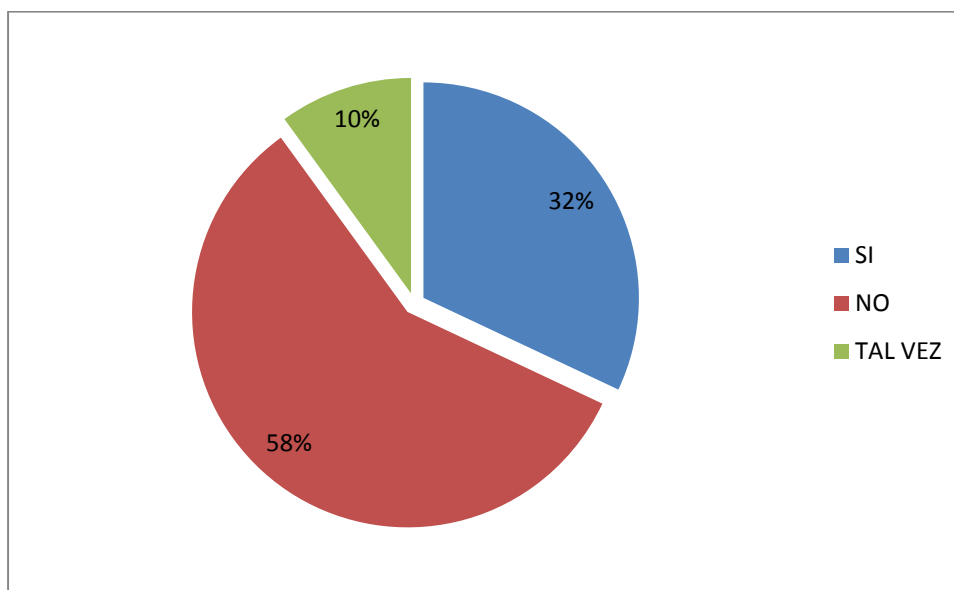


Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido indica que el 76% de los 50 encuestados perciben que su jefe administra correctamente el tiempo y se enfoca en la calidad de trabajo realizada por sus servidores a cargo, lo que implica que existe una imagen líder dentro del área de trabajo, que hace se sientan satisfechos con los resultados de su trabajo y contar con el apoyo de la jefatura para resolver situaciones laborales.

19.- Mi jefe me ayuda a mejorar mi desempeño.



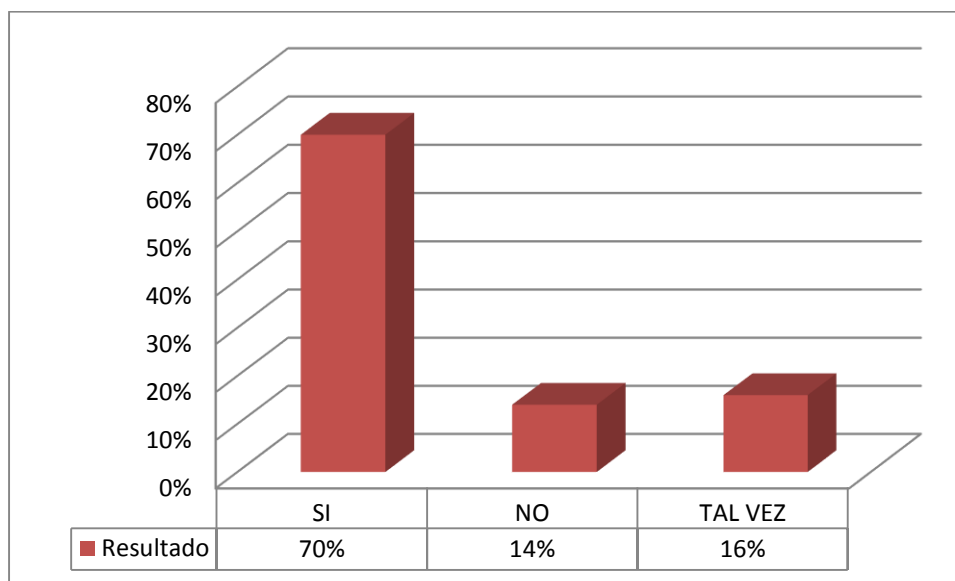
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido indica que el 58% de los 50 encuestados sienten que no reciben una retroalimentación de su jefe inmediato, esto puede darse porque no existe un mecanismo de retroalimentación o desconoces como hacerlo y no lo realizan de manera constante para reconocer las fortalezas y debilidades de su personal a cargo. Probablemente esta acción se da cuando algo salió mal cuando lo ideal sería retroalimentar en los aspectos negativos y fortalecer los positivos lo que generaría una mejora en el desempeño del personal.

20.-Creo que los Jefes son abiertos al diálogo.



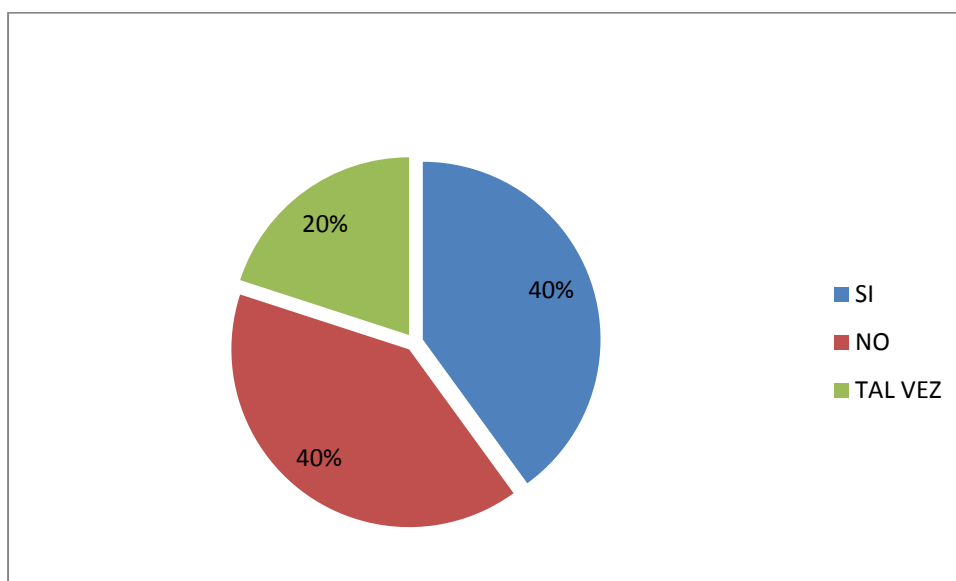
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido indica que el 70% de los encuestados, sienten una apertura de comunicación directa con sus jefes inmediatos, es decir, que siempre están prestos a escuchar las necesidades, inquietudes, desconocimientos de su personal, sin manifestar ningún tipo de malestar, lo que permite que el personal sienta la seguridad de acercarse directamente a su jefe inmediatos sin que se genere acciones negativas contra ellos.

21.-Tengo confianza en el liderazgo que existe en Servicio al Cliente



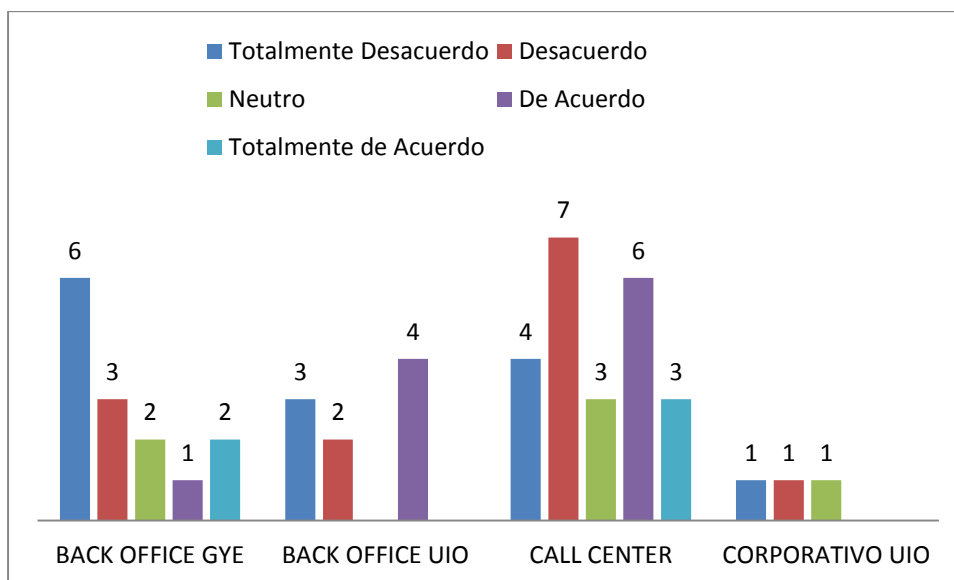
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P
Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

El resultado obtenido determina un empate técnico del 40% entre las respuestas de Sí y No; en referencia al primer resultado es porque las personas sienten que sus jefes han sido buenas cabezas antes las situaciones presentadas, ya sea cambios esporádicos de procesos, aumento de carga laboral, ausencia de personal, situaciones que han permitido que demuestren su capacidad de liderar un equipo de trabajo. Sin el embargo para el segundo resultado no han podido evidenciar tal competencia porque probablemente porque no tiene el concepto claro o no han tenido la oportunidad de participar en actividades que lo ayuden a vivirlo y forme parte de su experiencia.

Usted y Servicio al Cliente como un todo

22.-La oferta de cargos dentro del área se hace conocer suficientemente a los servidores de Servicio al Cliente



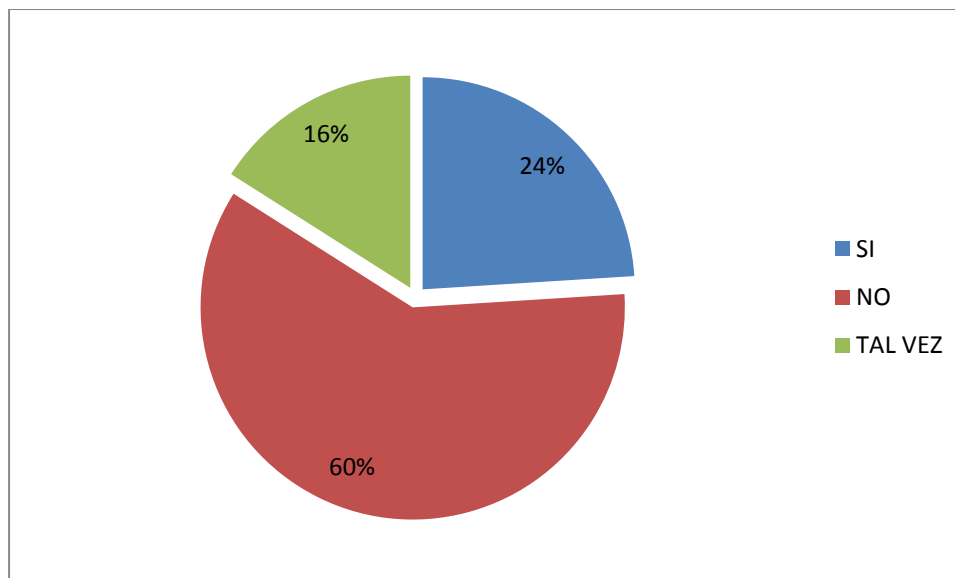
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Se puede determinar que el 54% de los 50 encuestados no conocen las ofertas de cargos que se ofrecen dentro de la Dirección de Servicio al Cliente, debido a que las pocas vacantes que se presentan necesitan cumplir con el perfil requerido. Es por ello que los jefes al querer realizar una promoción interna optan por el servidor que menos brecha tenga con el cargo, sin ser puesto a consideración o un proceso de selección con los demás miembros del área.

23.- El área promueve primero a sus servidores antes de buscar aspirantes en el mercado laboral.



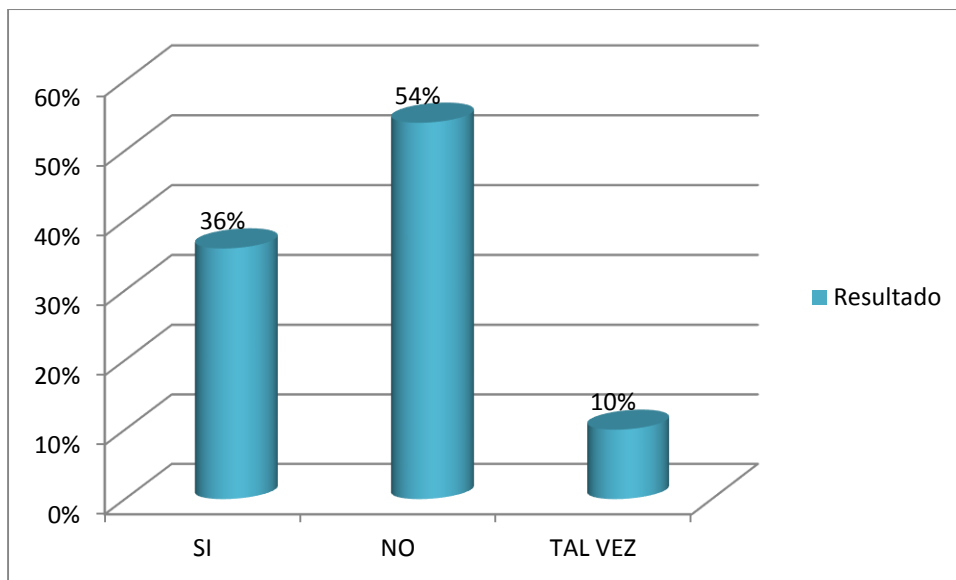
Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Se puede determinar que el 60% de los 50 encuestados reconocen que sus jefes inmediatos en conjunto con Talento Humano optan por contratar personal externo antes del interno, esto se debe a lo explicado en el gráfico anterior; lastimosamente el personal interno no cumple con la totalidad del perfil para ciertos cargos y la única opción para cubrir la vacante es con personas externas ya que no es posible prescindir de contratar el personal para cumplir con los objetivos del área y por ende de la institución.

24.- Creo que mi salario y los beneficios que recibo son justos de acuerdo con el trabajo que realizo.



Fuente: Dirección Nacional de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador CDEE.P

Elaborado por: Mónica Olivo

Análisis:

Respecto a la última pregunta de la encuesta, en cuanto a la remuneración el personal afirma que su salario no es acorde al mercado, si bien es cierto no todo es la recompensa monetaria, sin embargo el personal también quiere obtener beneficios como: capacitaciones externas, planes de carrera, horas extras, horarios flexibles, etc. Con lo antes expuesto los servidores de Servicio al Cliente sienten que su remuneración es menor en cuanto a la comparación con otras entidades públicas que al ser cargos genéricos su ingreso económico es mayor que el que actualmente se ofrece en Correos del Ecuador.

DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL¹

Una vez obtenidos los resultados y analizados cada uno de los parámetros que se consultó al personal que conforma la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, en lo que respecta a la percepción que tiene de su clima laboral se puede determinar que el personal si se encuentra satisfecho en cuanto al entorno en el cual se desenvuelve y pasa a diario, sin embargo existen parámetros que no son netamente responsabilidad de la Dirección como el tema de la escala salarial.

El área de trabajo tiene sus fortalezas así como también tiene debilidades, mismas que apalancan la investigación de este estudio, siendo el tema de las capacitaciones en el que se necesita que se invierta más tiempo, ya que los servidores son conscientes que este tipo de capacitaciones en especial las que permiten el desarrollo de su competencias, les brindan facilidades para fortalecer sus destrezas y por ende mejorar a diario en cada actividad que realizan, y ese aprendizaje se verá reflejado en el resultado de la satisfacción que obtiene el cliente al obtener un asesoramiento adecuado, producto de las capacidades del personal en asumir sus funciones al brindar un servicio de calidad, cumpliendo a su vez con lo establecido por el Gobierno de turno en lo respecta a la Excelencia de Servicio al Ciudadano.

¹ Elaborado por: Mónica Olivo

FICHA DE OBSERVACIÓN AL CAPACITADOR¹



FICHA DE OBSERVACIÓN DEL CAPACITADOR

Capacitador Evaluado:	Mónica Olivo		
Área que pertenecen:	Servicio al Cliente		
Tema de Capacitación:	Desarrollo de Competencias Universales		
Fecha:	Año 2015	Mes Octubre	Día 17
Duración:	08:00 a 14:00		
Observador:	Lcda. Alejandra Narváez		

INTRODUCCIÓN		1	2	3	4
1	El capacitador es puntual al comenzar el taller				x
2	El capacitador relaciona adecuadamente el nuevo contenido con las actividades diarias laborales				x
3	El capacitador explica los objetivos del taller			x	
4	El capacitador explica la estructura del taller			x	
5	El capacitador demuestra entusiasmo por el desarrollo del taller				x
6	El capacitador despierta el interés hacia el tema del taller				x
7	El capacitador utiliza procedimientos claves para asociar los saberes de los asistentes con el desarrollo del taller				x

RECURSOS Y CONTENIDOS		1	2	3	4
8	El capacitador ha preparado adecuadamente el material para el taller				x
9	El capacitador ha seleccionado técnicas adecuadas para que el aprendizaje sea significativo				x
10	El capacitador ha elegido los contenidos apropiados y de manera organizada para el taller				x
11	El capacitador ha relacionado los nuevos contenidos con las experiencias de los servidores				x
12	El capacitador ha utilizado más de una estrategia para explicar los contenidos			x	
13	El capacitador evidencia un óptimo dominio de los contenidos				x

¹Elaborado por: Mónica Olivo

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE		1	2	3	4
14	Ha preparado adecuadamente las actividades de aprendizaje para lograr los objetivos del taller				x
15	Ha explicado adecuadamente cada una de las actividades				x
16	Ha seleccionado actividades que permiten a los asistentes interactuar entre ellos, trabajar en equipo y liderazgo			x	
17	Ha seleccionado actividades que promueven el pensamiento crítico (análisis, síntesis, abstracción, etc.)			x	
18	Ha elegido actividades que promueven la transferencia de los nuevos conocimientos a situaciones de la vida laboral			x	
19	Ha elegido actividades que fomentan el razonamiento			x	
20	El capacitador ha cumplido con todas las actividades de aprendizaje anunciadas en la introducción del taller				x

INTERACCIÓN CON LOS PARTICIPANTES		1	2	3	4
21	Ha creado un ambiente que favorece el trabajo laboral				x
22	Se ha expresado con seguridad, claridad y precisión				x
23	Ha expresado su confianza en que los participantes cumplirán exitosamente los objetivos del taller				x
24	Ha evidenciado equidad en el trato de los participantes				x
25	El capacitador ha manejado la voz y su expresión corporal como herramientas didácticas			x	
26	Ha incentivado la participación de los asistentes para que formulen o contesten preguntas sobre el tema				x

CIERRE DEL TALLER		1	2	3	4
27	El capacitador ha recordado los objetivos de la sesión			x	
28	El capacitador ha vuelto a definir los nuevos conceptos en el resumen final del taller			x	
29	El capacitador ha explicado adecuadamente las conclusiones				x
30	Ha promovido la búsqueda e investigación de la información				x
31	Ha evidenciado el dominio de los recursos (tecnológicos, didácticos, prácticos) para el desarrollo del taller				x
32	Ha gestionado adecuadamente el tiempo del taller				x

LEYENDA	
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

Análisis:

Durante la gestión de los eventos realizados en los meses de septiembre y octubre respectivamente, se puede evidenciar a través de las fotografías los avances, compromiso y empoderamiento que tuvo el personal, sintiéndose los servidores identificados con la adquisición del nuevo conocimiento y asociando su aplicabilidad tanto en el campo personal y profesional, generando una actitud al cambio de manera favorable en la gestión de sus funciones.

FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS¹

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Código:	00.03.01.03.04	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel				
Denominación:	Analista de Estadística e Indicadores	Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores y obreros de la Empresa.		Título Requerido:	Tercer año o sexto semestre				
Nivel:	Profesional								
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente								
Rol:	Ejecución de procesos								
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1								
Grado:	7								
Ámbito:	Nacional	Área de Conocimiento:		Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial, Marketing, Comercio Exterior, Relaciones Públicas.					
2. MISIÓN						6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Promover el cumplimiento de estándares de calidad en la atención al cliente, determinando los aspectos en los cuales se debe fortalecer la Dirección Nacional de Servicio al Cliente.						Tiempo de Experiencia:		1 año	
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.					
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR EL OCUPANTE DEL PUESTO				
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Frecuentemente				

¹ Fuente: Diccionario de Competencias Dirección Nacional de Talento Humano de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P

Conocimientos del Entorno Organizacional	MEDIA	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre	Frecuentemente
Relaciones Humanas	MEDIA	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre	Siempre
Actitud al Cambio	MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Resultados	MEDIA	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre	Siempre
Orientación de Servicio	MEDIA	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre	Frecuentemente
Trabajo en Equipo	MEDIA	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre	Frecuentemente
Iniciativa	MEDIA	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre	Frecuentemente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	01.03.01.03.09	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores y obreros de la Empresa.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista de Calidad de la Información			Título Requerido:	Tercer año o sexto semestre
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial, Marketing, Comercio Exterior, Relaciones Públicas.
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1				
Grado:	7				
Ámbito:	Zonal				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Promover una adecuada comunicación de la información del área y del negocio, garantizando los niveles y estándares de calidad en la atención al cliente.		Tiempo de Experiencia:		1 año	
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR EL OCUPANTE DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Siempre
Conocimientos del Entorno Organizacional		MEDIA	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre	Siempre

Relaciones Humanas	MEDIA	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre	Siempre
Actitud al Cambio	MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Siempre
Orientación de Resultados	MEDIA	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre	Siempre
Orientación de Servicio	MEDIA	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre	Siempre
Trabajo en Equipo	MEDIA	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre	Siempre
Iniciativa	MEDIA	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre	Siempre

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	00.03.01.03.05	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.		Nivel de Instrucción:	Bachillerato
Denominación:	Teleoperador de Calidad Out			Título Requerido:	Si
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Todas las áreas
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 2				
Grado:	4				
Ámbito:	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Monitorear, reportar y supervisar que los teleoperadores cumplan con la correcta etiqueta telefónica y brinden información precisa, con el fin de asegurar que los requerimientos de los clientes, sean contestados de manera eficiente y oportuna.		Tiempo de Experiencia:		1 año	
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR LOS OCUPANTES DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Frecuentemente
Conocimientos del Entorno Organizacional		MEDIA	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Siempre	Frecuentemente

Relaciones Humanas	MEDIA	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre	Siempre
Actitud al Cambio	MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Siempre
Orientación de Resultados	MEDIA	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Siempre	Frecuentemente
Orientación de Servicio	MEDIA	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre	Siempre
Trabajo en Equipo	MEDIA	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Siempre	Frecuentemente
Iniciativa	MEDIA	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Siempre	Siempre

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	00.03.01.03.05	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.		Nivel de Instrucción:	Bachillerato
Denominación:	Teleoperador			Título Requerido:	Si
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Todas las áreas
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 2				
Grado:	4				
Ámbito:	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Atender y gestionar los requerimientos y reclamos nacionales e internacionales de los clientes masivos de la zonal de manera eficiente y eficaz.		Tiempo de Experiencia:		1 año	
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR LOS OCUPANTES DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Alguna Vez
Conocimientos del Entorno Organizacional		BAJA	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre	Frecuentemente
Relaciones Humanas		MEDIA	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Siempre	Alguna Vez

Actitud al Cambio	MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Resultados	BAJA	Realiza bien o correctamente el trabajo	Siempre	Frecuentemente
Orientación de Servicio	MEDIA	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Siempre	Frecuentemente
Trabajo en Equipo	BAJA	Coopera. Participa activamente en el equipo. Apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo. Mantiene informado a los demás. Comparte información	Siempre	Frecuentemente
Iniciativa	BAJA	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar	Siempre	Alguna Vez

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	01.03.01.03.03	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista de Back Office Masivo			Título Requerido:	Tercer año o sexto semestre
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial, Marketing, Comercio Exterior, Relaciones Públicas.
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1				
Grado:	7				
Ámbito:	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Establecer los lineamientos para la adecuada atención de clientes masivos y alcanzar los objetivos de la Dirección.		Tiempo de Experiencia:	3 años		
		Especificidad de la experiencia:	Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.		
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR EL OCUPANTE DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		ALTA	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre	Siempre
Conocimientos del Entorno Organizacional		ALTA	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre	Siempre

Relaciones Humanas	ALTA	Constituye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permite alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Siempre	Siempre
Actitud al Cambio	ALTA	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Siempre	Frecuentemente
Orientación de Resultados	ALTA	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	Siempre	Siempre
Orientación de Servicio	ALTA	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre	Siempre
Iniciativa	ALTA	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Siempre	Frecuentemente
Trabajo en Equipo	ALTA	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	Siempre	Frecuentemente
Liderazgo	ALTA	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio al cliente interno y externo	Siempre	Frecuentemente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	00.03.01.03.05	<u>INTERFAZ</u>		Nivel de Instrucción:	Bachillerato	
Denominación:	Operador de Back Office Masivo	Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.			Título Requerido:	Si
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:		Todas las áreas
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente					
Rol:	Administrativo					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 2					
Grado:	4					
Ámbito:	Nacional					
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Atender y gestionar los requerimientos y reclamos nacionales e internacionales de los clientes masivos de la zonal de manera eficiente y eficaz.		Tiempo de Experiencia:		1 año		
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.		
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR LOS OCUPANTES DEL PUESTO	
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Alguna Vez	
Conocimientos del Entorno Organizacional		BAJA	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre	Frecuentemente	
Relaciones Humanas		BAJA	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores	Siempre	Frecuentemente	
Actitud al Cambio		MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Frecuentemente	

Orientación de Resultados	MEDIA	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Servicio	ALTA	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre	Frecuentemente
Trabajo en Equipo	MEDIA	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.	Siempre	Alguna Vez
Iniciativa	MEDIA	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Siempre	Alguna Vez

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	01.03.01.03.07	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista de Back Office Corporativo			Título Requerido:	Tercer año o sexto semestre
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial, Marketing, Comercio Exterior, Relaciones Públicas.
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1				
Grado:	7				
Ámbito:	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Establecer los lineamientos para la adecuada atención de clientes masivos y alcanzar los objetivos de la Dirección.		Tiempo de Experiencia:		3 años	
		Especificidad de la experiencia:		Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR EL OCUPANTE DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		ALTA	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Siempre	Frecuentemente
Conocimientos del Entorno Organizacional		ALTA	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre	Frecuentemente

Relaciones Humanas	ALTA	Constituye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permite alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución	Siempre	Frecuentemente
Actitud al Cambio	ALTA	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Resultados	ALTA	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Servicio	ALTA	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre	Frecuentemente
Iniciativa	ALTA	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Siempre	Alguna Vez
Trabajo en Equipo	ALTA	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	Siempre	Frecuentemente
Liderazgo	ALTA	Alto desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio al cliente interno y externo	Siempre	Alguna Vez

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	01.03.01.03.08	<u>INTERFAZ</u> Director Nacional de Servicio al Cliente, servidores, obreros de la Empresa y Clientes.		Nivel de Instrucción:	Bachillerato
Denominación:	Técnico de Back Office Corporativo			Título Requerido:	Si
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Todas las áreas
Unidad o Proceso:	Dirección Nacional de Servicio al Cliente				
Rol:	Administrativo				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 3				
Grado:	5				
Ámbito:	Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Brindar apoyo para establecer lineamientos que permitan alcanzar los objetivos zonales a través del uso adecuado de los recursos de la Empresa.		Tiempo de Experiencia:	1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Servicio al Cliente, Marketing, Relaciones Públicas.		
COMPETENCIAS UNIVERSALES		NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN REQUERIDA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN OBTENIDA POR LOS OCUPANTES DEL PUESTO
Aprendizaje Continuo		MEDIA	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Siempre	Frecuentemente
Conocimientos del Entorno Organizacional		BAJA	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	Siempre	Frecuentemente
Relaciones Humanas		BAJA	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, usuarios y proveedores	Siempre	Frecuentemente

Actitud al Cambio	MEDIA	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Resultados	MEDIA	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos	Siempre	Alguna Vez
Orientación de Servicio	ALTA	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre	Frecuentemente
Trabajo en Equipo	MEDIA	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás.	Siempre	Alguna Vez
Iniciativa	MEDIA	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Siempre	Alguna Vez

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CODESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA SERVICIO AL CLIENTE EN CORREOS DEL ECUADOR

1. Diagnóstico

Se contemplaron varios temas relacionados con la situación actual del área, todo lo referente con el clima de laboral, la identificación de las competencias universales para los cargos dentro de la Dirección Nacional de Servicio al cliente de Correos del Ecuador, el nivel requerido para cada una de las competencias, introducción a las capacitaciones vivenciales para el desarrollo de competencias así como los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño durante el período evaluado de Servicio al Cliente.

Los resultados que se obtuvieron en este estudio son los siguientes:

Clima Laboral.- de acuerdo a la percepción recibida por parte de los servidores en los factores evaluados se encuentran dentro de un rango “Bueno” para el área de Servicio al Cliente. Sin embargo los parámetros que más se debe enfocar son aquellos que tienen estrecha relación con el desarrollo de la personal ya sea en conocimientos como en competencias, lo que conlleva a un compromiso y motivación del servidor.

Competencias Universales.- todos los cargos deben cumplir con requisitos que permitan seleccionar a la persona más apta para desempeñar el puesto y la brecha sea menor. Sin embargo el área de Servicio al Cliente mantiene un contacto total con la ciudadanía, por ende sus competencias deben ser observables y medibles y con el análisis realizado se puede determinar que el personal necesita enfocarse en el desarrollo de competencias, para brindar una atención de calidad.

Capacitaciones.- Al realizar dos eventos de capacitación en este estudio, con los cuales se pretendió brindar una introducción y preparación al personal para que puedan conocer los métodos con los cuales pueden desarrollar sus competencias y por ende motivar a la participación en las mismas, teniendo una aceptación por parte de los servidores al concebir la

nueva forma de trabajar en sus competencias siendo más práctica, permitiendo que el aprendizaje sea más vivencial. Más que nada porque la capacitación siempre debe ir en relación con el puesto para seguir desarrollando nuevas competencias, una vez que las universales hayan alcanzado el resultado deseado a través de un programa de codesarrollo.

Evaluaciones de Desempeño.- tiene por objeto fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores públicos, por ende estimula su desarrollo profesional potencializando su contribución con el trabajo diario para el cumplimiento de objetivos tanto de Servicio al Cliente como de la Empresa Correos del Ecuador, por ello dicha evaluación se ejecuta semestralmente con el fin de ir midiendo la evolución de aprendizaje de los servidores con las capacitaciones y métodos utilizados para el codesarrollo de sus competencias. La escala de resultados establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, se detallan a continuación:

- a) *Excelente.*-Desempeño alto, calificación que está comprendida entre el 91% al 100%
- b) *Muy bueno.*-Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% al 90%
- c) *Satisfactorio.*-Desempeño esperado, calificación comprendida entre el 71% al 80%; y,
- d) *Regular.*- Desempeño bajo a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.
- e) *Insuficiente.*- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

Es por ello que el resultado predominante en las evaluaciones de desempeño de Servicio al Cliente correspondiente al primer período, equivalen a la escala de SATISFACTORIO lo que exige al servidor la adquisición y desarrollo de sus competencias, a través de la capacitación.

El efecto que se obtenga en el área de Servicio al Cliente con la implementación de un programa de *codesarrollo*, dependerá en la manera de cómo se lleve a cabo dicha actividad con el personal que la conforma, ya que si el programa tiene el éxito deseado, podrá ser aplicado a toda la empresa con el fin de fortalecer el desarrollo profesional de cada uno de los servidores. La ventaja que tiene la Dirección de Servicio al Cliente es que puede aplicar este programa de manera interna, es decir coordinando su propia logística y planificación del

tiempo de sus servidores para no afectar sus actividades, permitiendo así que el ambiente sea propicio para contar con la participación de los miembros del área y su aplicación sea exitosa.

Considerando otro aspecto que es muy indispensable para el área y que va de la mano con el programa de *codesarrollo* es el clima laboral, ya que a partir de esta percepción se puede determinar el éxito o fracaso que tendrá la aplicación de este programa, por lo que es fundamental contar con una herramienta de investigación que permita obtener los resultados necesarios con el fin de determinar si este estudio tendrá la aceptación que se merece para llevarlo a cabo dentro del área de Servicio al Cliente con la participación de los servidores quienes son los elementos claves su aplicación. Por ende este estudio ha permitido obtener el interés y el compromiso del personal en desarrollar sus competencias lo que implica que tendrán una mejora en su vida personal y profesional.

2. Competencias para desarrollar

De acuerdo al análisis realizado de los perfiles de cada uno de los cargos en relación a las principales competencias a desarrollar en los servidores que forman parte de la Dirección Nacional de Servicio al Cliente se han determinado las siguientes:

COMPETENCIAS UNIVERSALES

- Aprendizaje Continuo
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Liderazgo

3. Establecimiento de Indicadores

Una vez identificadas las competencias por perfil los servidores deben desarrollar y potencializar dependiendo la responsabilidad del cargo5 competencias, motivo por el cual a continuación se han establecido una serie de indicadores para medir el avance de dichas competencias, tanto para seguimiento del *jefe inmediato* como del *evaluado*, a través del cumplimiento del programa de *codesarrollo*.

COMPETENCIA / DEFINICIÓN	Analista de Estadísticas e Indicadores	Analista de Calidad de Información	Teleoperador	Teleoperador de Calidad Out
<i>Aprendizaje Continuo</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el knowHow adquirido en foros locales o internacionales.	80% de indicadores innovados en el año	Número de descriptivos actualizados / Total de descriptivos	Calificación de evaluación de conocimientos obtenida / Calificación de evaluación de conocimientos establecida	Número de retroalimentaciones realizada a los teleoperadores / Total de retroalimentaciones
<i>Orientación a Resultados</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Cantidad de análisis estadísticos realizados mensualmente / Cantidad de análisis estadísticos delegados mensualmente	Cantidad de comunicados informativos realizados dentro las 48 horas / Cantidad de comunicados informativos delegados dentro las 48 horas	Cantidad de llamadas contestadas dentro de los 20 segundos / Cantidad de llamadas recibidas	Cantidad de monitoreos realizados mensualmente / Cantidad de monitoreos realizados mensualmente

<i>Trabajo en Equipo</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente, la actitud debe ser genuina. Equipo es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	Cantidad de Incidencias reportadas a las áreas involucradas / Total de incidencias ingresadas	Número de Proyectos realizados / Número de Proyectos delegados	Promedio de llamada en línea / Tiempo de llamada en línea	Porcentaje de Campañas Especiales gestionadas
<i>Iniciativa</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>	Monitoreo de indicadores realizados / Total de indicadores	Número de cambios prealertados / número de cambios suscitados	85% de optimización de recursos y tiempos en la gestión de llamadas telefónicas	90% de disminución de llamadas abandonadas en Call Center

COMPETENCIA / DEFINICIÓN	Operador de Back Office Masivo	Analista de Back Office Masivo	Técnico de Back Office Corporativo	Analista de Back Office Corporativo
<i>Aprendizaje Continuo</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el knowHow adquirido en foros locales o internacionales.	Calificación de evaluación de conocimientos obtenida / Calificación de evaluación de conocimientos establecida	80% de optimización de procesos para la atención de clientes masivos	Calificación de evaluación de conocimientos obtenida / Calificación de evaluación de conocimientos establecida	80% de optimización de procesos para la atención de clientes corporativos
<i>Orientación a Resultados</i>	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Cantidad de Reclamos Nacionales de clientes masivos solucionados dentro de los 30 días / Cantidad de Reclamos Nacionales de clientes masivos delegados dentro de los 30 días	85% de reclamos de clientes masivos solucionados en el mes	Cantidad de Reclamos Nacionales de clientes corporativos solucionados dentro de los 30 días / Cantidad de Reclamos Nacionales de clientes corporativos delegados dentro de los 30 días	85% de reclamos de clientes corporativos solucionados en el mes

Trabajo en Equipo	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente, la actitud debe ser genuina. Equipo es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	<p>Cantidad de Reclamos Nacionales e Internacionales de clientes masivos atendidos / Cantidad de Reclamos Nacionales e Internacionales de clientes masivos delegados</p>	<p>Número de Resoluciones aprobadas de clientes masivos / Total de resoluciones recibidas de clientes masivos</p>	<p>Cantidad de Reclamos Nacionales e Internacionales de clientes corporativos atendidos / Cantidad de Reclamos Nacionales e Internacionales de clientes corporativos delegados</p>	<p>Número de Resoluciones aprobadas de clientes corporativos / Total de resoluciones recibidas de clientes corporativos</p>
Iniciativa	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>	<p>85% de optimización de recursos y tiempos en la gestión de reclamos de clientes masivos</p>	<p>Número de propuestas realizadas para el mejoramiento de calidad del servicio hacia los clientes masivos / Número de propuestas para el mejoramiento de calidad del servicio hacia los clientes masivos</p>	<p>85% de optimización de recursos y tiempos en la gestión de reclamos de clientes corporativos</p>	<p>Número de propuestas realizadas para el mejoramiento de calidad del servicio hacia los clientes corporativos / Número de propuestas para el mejoramiento de calidad del servicio hacia los clientes corporativos</p>

Liderazgo	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
Es la capacidad de dirigir a un grupo de trabajo, esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.	No aplica	90% de casos gerenciales solucionados. 85% de percepción de liderazgo de los Operadores de Back Office Masivo	No aplica	90% de casos gerenciales solucionados. 85% de percepción de liderazgo de Técnicos de Back Office Corporativo

4. Capacitación al Personal

Para cumplir con la implementación del programa de *codesarrollo*, la Dirección Nacional de Servicio al Cliente deberá capacitar a todos los colaboradores que formarán parte del proceso tanto en la teoría como en la práctica. Los temas a tratar son los que se detallan a continuación:

ESTRUCTURA GENERAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES DE SERVICIO AL CLIENTE

- a. Socialización del programa de *codesarrollo* basado en competencias laborales.
- b. Introducción a las competencias: conceptos básicos
- c. Identificación de las competencias a trabajar
- d. Roles del Instructor y participantes
- e. Etapas del programa de *codesarrollo*
- f. Preguntas útiles durante el desarrollo de las sesiones de capacitación
- g. Herramientas para medición de resultados: evaluación de 360°, evaluación de conocimientos técnicos.
- h. Plan de mejoras para potencializar el talento del personal (reubicar a los servidores)
- i. Plan de carrera y personas claves (desempeño excelente)

5. Presupuesto

ESTRUCTURA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Socialización del programa de <i>codesarrollo</i> basado en competencias laborales.	4	175,00	700,00
Introducción a las competencias: conceptos básicos	50	N/A	N/A
Identificación de las competencias a	50	N/A	N/A

trabajar			
Roles del Instructor y participantes	50	N/A	N/A
Etapas del programa de codesarrollo	50	35,00	1.750,00
Preguntas útiles durante el desarrollo de las sesiones de capacitación	50	N/A	N/A
Herramientas para medición de resultados: evaluación de 360°, evaluación de conocimientos técnicos.	50	N/A	N/A
Plan de mejoras para potencializar el talento del personal (reubicar a los servidores)	50	N/A	N/A
Plan de carrera y personas claves (desempeño excelente)	50	N/A	N/A
		SUBTOTAL	2.450,00
		IMPREVISTOS (10%)	245,00
		TOTAL	2.695,00

6. Cronograma del programa

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Presentación de la propuesta a la Dirección Nacional de Servicio al Cliente						
Planificación del evento de capacitación.						
Puesta en marcha del programa:						
Capacitación a los servidores de Servicio al Cliente						
Generar objetivos y estrategias para alcanzarlos						
Análisis profundo y amplio del estado actual respecto al objetivo planteado.						
Trabajar con la motivación, compromiso y generar un plan de acción o seguimiento que les permita acercarse al objetivo.						
Medición de resultados:						
Retroalimentación de resultados a la Dirección Nacional de Servicio al Cliente						
Plan de mejoras						
Plan de carrera y personas claves						

7. Desarrollo del programa

Estructura general del programa de codesarrollo¹

Esquema del taller de codesarrollo	Comentarios
Competencias	
Paso 1: presentar la definición de la competencia	Tiempo estimado: 60% de la actividad
Paso 2: poner en juego la competencia	
Paso 3: conducir al participante a la reflexión	Tiempo estimado: 20% de la actividad
Paso 4: conducir al participante a la acción	Tiempo estimado: 20% de la actividad
Paso 5: seguimiento conjunto	Posterior a la actividad

¹ Fuente: Codesarrollo un nuevo aprendizaje - Martha Alles

- a. **Presentar el tema:** Explicar las competencias a trabajar, su definición y objetivo del programa, se hace necesaria esta explicación porque bajo un mismo nombre los significados pueden ser diferentes.
- b. **Poner en juego la competencia:** Proponer a los participantes actividades que impliquen poner en práctica de la competencia y que permita reflexionar sobre el particular.
- c. **Reflexión y autoevaluación:** Al finalizar la actividad, conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
- d. **Plan de Acción:** Conducir al participante a que defina su plan de acción, a corto y mediano plazo a través de actividades para desarrollar dentro y fuera del trabajo: análisis de casos, lecturas guiadas, role playing, juegos de estrategias, rotación de puestos, técnicas audiovisuales, etc.)
- e. **Seguimiento:** Proponer seguimiento posterior al programa de codesarrollo (mediano plazo)

MODELO SMART

Este modelo fue propuesto por George T. Doran, es una metodología sistemática ya que permite llevar de manera ordenada y clara la elaboración de objetivos de una manera eficiente e inteligente éste último es de su traducción al español, por ello esta metodología al ser objetiva y cuantitativa es utilizada en países con un gran potencial de crecimiento como los Estados Unidos, España, Alemania.

Estos objetivos llevan consigo un plan de acción puesto que el seguimiento es el pilar esencial para lograr el cumplimiento de aquellos escalones que permitirán llegar al objetivo principal establecido bajo las características que determina este modelo, pues es necesario dar finalización a un objetivo para empezar a trabajar con uno nuevo.

S SPECIFIC
(ESPECÍFICO)

M MEASURABLE
(MESURABLE)

A ATTAINABLE
(ALCANZABLE)

R RELEVANT
(RELEVANTE)

T TIMELY
(A TIEMPO)

DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS CLAVES
Claros, concisos y tangibles	* ¿Qué quiero conseguir? * ¿Qué beneficios o motivos específicos tengo para ello?
Mediciones Factibles (Dinero, volumen, tiempo, número, propuestas, etc.)	* ¿Qué quiero alcanzar? * ¿Cómo voy a medir mis progreso?
Hacer algo para que suceda o conseguirlo, debe ser ambicioso	* ¿Lo puedo lograr con los recursos de los que dispongo?
Ajustándose a la realidad de la persona y de su entorno considerando la expectativa para su ejecución	* ¿Es importante para mi trabajo? * ¿Encajará dentro de las perspectiva de mi plan profesional?
Momento de realización, línea temporal en un futuro y escenario deseable (Fechas establecidas de consecución, inicio, etc.)	* ¿Cuándo quiero tener cumplido mi objetivos? * ¿Tengo definidas las estrategias para cumplir el objetivo?

Cada objetivo será planificado previamente con el instructor como parte del plan acción y ejecución del servidor para posterior seguimiento. De ahí la importancia de coordinar anticipada y adecuadamente el taller para fijar los objetivos con cada uno de los servidores y conozcan la competencia que se va a trabajar.

VENTAJAS DEL MODELO SMART

- Establece prioridades
- Esquema para formular estrategias (guía)
- Base para planificar actividades o tareas
- Fija los esfuerzos hacia una misma dirección
- Promueve el conocimiento de los niveles de responsabilidad de los involucrados (servidores)

8. Retroalimentación

Con el afán de realizar un seguimiento apropiado de los servidores la Dirección Nacional de Servicio al Cliente, sugiere que se efectúen reuniones o encuentros con la frecuencia que el instructor y los jefes inmediatos consideren necesario para informar acerca de los avances obtenidos durante el desarrollo del programa de *codesarrollo* del personal a cargo, cuyos resultados se verán plasmados en las evaluaciones de desempeño del año 2016 con el adecuado control y aplicación para este proceso que permitirá de una manera cuantitativa conocer el mejoramiento continuo del personal.

9. Beneficios del programa

Se debe considerar que los beneficios que se obtendrán con la aplicación del programa de *codesarrollo*, son los que se detallan a continuación:

- Mayor compromiso del personal con la excelencia al servicio al ciudadano.
- Incremento en la satisfacción general del ciudadano (cliente masivo / corporativo)
- Mejora en el clima laboral de Servicio al Cliente y la promoción intrínseca que se brindará a las demás áreas. (Un servidor satisfecho promueve los beneficios y fortalezas de sus área a las demás)
- Mayor compromiso del personal con la Dirección de Servicio al Cliente y por ende con la Empresa Pública de Correos del Ecuador.
- Buena práctica para aplicarlo en las demás áreas de la empresa
- Automotivación del personal por mantener un aprendizaje continuo.
- Seguimiento periódico y constante, lo que implica que el programa no sea temporal.

El Programa de *Codesarrollo* determina un paso fundamental para lograr la competitividad y fomentar la calidad de atención en el servicio brindado, mismos que marcarán la diferencia en comparación con las demás empresas del sector público del país contribuyendo a las estrategias del gobierno actual, en cuanto a la excelencia en la calidad del servicio.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- ▶ El análisis realizado de la situación actual de la Dirección de Servicio al Cliente a través de la herramienta de Causa-Efecto determinó que la falta de capacitación al personal de Servicio al Cliente proviene de los propios miembros del área ya que no transmiten los nuevos conocimientos adquiridos con los demás compañeros, lo que indica la ausencia de trabajo en equipo así como la falta de comunicación que fomente o promulgue un aprendizaje continuo, lo que a su vez está alineada con las falencias detectadas por parte la Directora de Servicio al Cliente frente a su área.
- ▶ En lo referente al análisis realizado del clima laboral en el área se puede determinar que se encuentra en un promedio de aceptable, lo que implica que el personal a pesar de estar consciente de las debilidades que posee su área de trabajo, también valora las iniciativas y alternativas en buscar mecanismos innovadores para capacitarlos y ayudarlos a crecer como profesionales como es el caso de este método de codesarrollo. Sin embargo, el apoyo del personal se ve reflejado en las ganas de aprender cosas nuevas que aporten a las actividades de gestión operativa.
- ▶ Las competencias establecidas para los cargos dentro del Dirección de Servicio al Cliente, ha permitido identificar que existe una brecha amplia entre la persona que ocupa el puesto y las necesidades del mismo, esto es debido a que no se han aplicado técnicas adecuadas para seleccionar a la persona idónea capaz de cubrir las actividades y funciones requeridas en el perfil. Sin embargo, con el personal que actualmente se cuenta dentro del área se podrá disminuir la brecha en cuanto a las competencias universales ya que el seguimiento y monitoreo de los indicadores es indispensable para medir la evolución de aprendizaje y desarrollo de competencia de los servidores, mismos que al ser parte de la gestión operativa será más visible su mejora

- ▶ Finalmente, el análisis realizado en cuanto a la evaluación de desempeño ha podido determinar que la Dirección Nacional de Servicio al Cliente tiene un resultado de satisfactorio encontrándose en la escala intermedia de calificación establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que implica que la gestión operativa de los servidores así como sus competencias no están correctamente definidas y no son conocidas en su totalidad por los evaluados por lo que desconocen a que meta apuntar y cuál es el nivel de exigencia de su perfil. Por tal motivo la aplicación del programa de codesarrollo es un factor positivo para que el desempeño obtenido por cada uno de los servidores incremente el resultado como Dirección.

4.2 Recomendaciones

- ▶ Es necesaria la aplicación de un programa de *codesarrollo* para corregir aquellas falencias detectadas en la planificación de capacitaciones, debido a que mediante la implementación de este programa se conseguirá la capacitación integral de los colaboradores a través de la maximización de su potencial tanto personal, como profesional promoviendo una escuela de servicio al cliente, aprovechando el área de Productividad que es el valor agregado que tiene la Dirección y que puede ser un pilar fundamental para este programa.
- ▶ Promover el sentido de pertenencia con el área y por ende con la organización, existen maneras de motivar al personal sin la necesidad de una retribución económica, pues el hecho de preocuparse en la formación de su personal genera una motivación interna y de esta manera se puede evitar el deterioro del clima laboral y la fuga de talentos hacia empresas competidoras. Por lo que es necesario mantener en la organización personas preparadas para ocupar las diversas vacantes que se puedan llegar a presentar.
- ▶ Es imprescindible y necesario que los Jefes inmediatos y el Director del área se alineen a esta nueva metodología de aprendizaje y se comprometan a velar por el cumplimiento de cada una de las etapas que conlleva este programa y sean el apoyo para cada uno de los servidores, pues serán quienes verán los logros de su personal en los resultados obtenidos al final del año como Dirección; realizando el seguimiento y monitoreo permanente con una frecuencia mensual a los indicadores establecidos, con el fin de asegurar el perfeccionamiento de las competencias que se van a trabajar como

primera etapa y poder tomar los correctivos a tiempo y fomentar de manera intrínseca el trabajo el equipo y la comunicación entre las áreas.

- ▶ Implementar la aplicación del presente programa como parte de la cultura organizacional de la Empresa Pública de Correos del Ecuador, pues existen mecanismos alternos para desarrollar el potencial del personal, y siendo el área de Servicio al Cliente la que más contacto tiene con el cliente interno y externo será la evidencia del éxito del programa para que pueda ser aplicado por etapas en las diferentes área de la organización y recuperar así su imagen institucional ante los ciudadanos y promover dentro del personal interno planes de carrera a través del desarrollo de personas claves, pues en el caso de Servicio al Cliente existen servidores con grandes potenciales y éstos pueden ser encaminados hacia una buena formación profesional y de cierta manera reteniendo talento que agregue valor a la Empresa Pública Correos del Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Billorou, N., Pacheco, M., & Vargas, F. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación en las competencias. Eje 2. Conceptualización, pp. 19-28; Eje 4. ¿Cómo evaluar el impacto de la formación*. Montevideo: Cinterfor.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGrawHill.
- Correos CDE EP, d. E. (2 de Julio de 2014). Planificación Estratégica. *Estatuto de Orgánico por procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cubeiro, J. C. (2013). *Del Capitalismo al Talentismo*. España: Alienta.
- De Asís Blas, F. (2010). *Competencias profesionales en la Formación Profesional. El Concepto de Competencia Profesional desde la óptica de la Formación Profesional: estructura y contenidos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dessler, G. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Guédes, V. (2000). *Guédes Victor. "Las competencias en las organiza*. Caracas: Epsilon.
- Mendoza Flores, N. (2011). *Visión holística del desarrollo de Competencias*. México D.F: EHECAMECATL.
- Mertnes, L. (2013). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. México D.F: Cumbre Iberoamérica.
- Moguel, H. (17 de Octubre de 2013). *Consultants Zeus Management*. Obtenido de Consultants Zeus Management: <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>
- Mora Vanegas, C. (2012). Desarrollo Organizacional en pro de la calidad y productividad. *Recursos Humanos*, <http://www.degerencia.com/cmvanegas>.

- Ojeda García, A., & Hernández, J. C. (2012). *Las Competencias Laborales: una Construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. Enseñanza e investigación*. México D.F: Paidós.
- Pelayo Pérez, M. (2012). *Capital social y competencias profesionales*. México D.F: Electrónica.
- Ramos, K. (16 de noviembre de 2012). *Consultoría Recursos Humanos*. Obtenido de <http://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>
- Santillana de la Peña, M. (2010). *Gestión del Conocimiento*. Coruña: Netbiblo.
- Zelaya, L. J. (2012). *Clasificación de puestos*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José.

ANEXOS

Anexo N°1 Cuestionario de Entrevista realizada a la Directora Nacional de Servicio al Cliente

1. Cuántos años lleva trabajando en Correos del Ecuador?
2. Ha ejercido más cargos en esta empresa, antes de ser Directora? De ser positiva su respuesta. ¿Cuáles han sido los cargos que ha desempeñado y la misión de cada uno de ellos?
3. ¿Cuál es la razón principal que la motiva a seguir siendo Directora?
4. ¿Durante su permanencia en Correos del Ecuador recibe capacitaciones constantemente?
5. ¿El personal que se encuentra bajo su cargo cumple con la totalidad del perfil requerido?
6. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su área en cuanto al personal?
7. ¿Considera usted que el plan de capacitación utilizado por el área de Talento Humano es el adecuado? Si o no ¿Por qué?
8. ¿Cuál es el nivel de capacitación que reciben sus servidores? Alto, Medio, Bajo y ¿Por qué?
9. ¿Cómo es el clima interno en su área y por qué es así?
10. ¿Qué áreas de la empresa, según su criterio ofrecen mayor potencial para mejorar?
11. ¿Considera usted que su personal está interesado en recibir capacitaciones que le permitan desarrollar sus competencias? ¿Por qué?
12. ¿Qué opina usted sobre el diseñar un programa que permita a su personal desarrollar sus competencias?
13. ¿Qué competencias usted ve de manera permanente en su personal?
14. ¿Qué competencias sugiere que su personal debe desarrollar?
15. ¿Qué tipo de motivaciones se práctica con el personal? Por ejemplo: capacitaciones externas, cursos en el exterior, etc.
16. Finalmente, considera usted que su personal estaría comprometido a tener un aprendizaje continuo, que implique el desarrollo de talleres, casos, etc. para que sean desarrollados dentro y fuera de la jornada laboral, para potencializar el desarrollo de sus competencias?

Anexo N°2 Encuesta para los servidores de Servicio al Cliente.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL SERVICIO AL CLIENTE



Para el área de Servicio al Cliente de Correos del Ecuador, es de suma importancia conocer sus percepciones, opiniones y sugerencias que nos permitan emprender conjuntamente acciones encaminadas a lograr que su trabajo sea efectivo, interesante y satisfactorio como sea posible.

Estamos seguros que su participación en esta encuesta, reflejará un nivel **alto de profesionalismo**, por lo que agradecemos su colaboración.

INSTRUCCIONES:

- * **Por favor, responda el cuestionario individualmente. No es necesario registrar su nombre.**
- * **La información proporcionada debe basarse en su experiencia personal, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas**
- * **La información proporcionada será tratada con la confidencialidad necesaria.**
- * **Una vez obtenidos los resultados, serán dados a conocer a las jefaturas del Área de Servicio al Cliente para discutir los resultados obtenidos en las encuestas y tomar las medidas correctivas necesarias.**

ÁREA A LA QUE PERTENECE: (marque con una X)

CALL CENTER

BACK OFFICE UIO

BACK OFFICE GYE

CORPORATIVO UIO

1.- Cuánto tiempo ha trabajado en CDE?

Menos de un año

De tres a seis años

De uno a tres años

De seis en adelante

Por favor utilice la escala de 1 a 5 para calificar cada pregunta, teniendo presente que 1 es la calificación más baja (Totalmente en desacuerdo) y 5 es la mejor calificación (Totalmente de acuerdo). CON UNA X MARQUE LA CASILLA DE LA RESPUESTA QUE USTED ESCOJA.

USTED Y CORREOS DEL ECUADOR						
PREGUNTAS		ESCALA DE CALIFICACIÓN				
2.1	Conoce claramente la misión y visión de CDE.	1	2	3	4	5
2.2	Cree que la misión de CDE describe con precisión el trabajo de nuestra organización.	1	2	3	4	5
2.3	Conoce y está totalmente comprometido con la misión de CDE	1	2	3	4	5
2.4	Cree que somos efectivos en el desarrollo de nuestra misión.	1	2	3	4	5
2.5	Se siente conforme y satisfecho en trabajar en CDE	1	2	3	4	5

USTED Y SU ÁREA DE TRABAJO						
PREGUNTAS		ESCALA DE CALIFICACIÓN				
3	Mi área está organizada de tal manera que la gente hace un uso efectivo de su tiempo.	1	2	3	4	5
4	Las ideas aportadas por los compañeros de mi área son tomadas en cuenta para la toma de decisiones o para la implementación de nuevas formas de trabajo	1	2	3	4	5
5	La motivación es generalmente alta entre los miembros de mi área.	1	2	3	4	5
6	Mis responsabilidades y mis objetivos de desempeño están claramente definidos sobre la base de lo que necesita Correos del Ecuador	1	2	3	4	5
7	Mi desempeño mejoraría si recibo capacitaciones que permitan desarrollar mis competencias	1	2	3	4	5
8	Creo que mi desempeño es juzgado por mis resultados	1	2	3	4	5
9	Siento que pertenezco a un equipo verdadero y que sus miembros nos tenemos confianza el uno al otro.	1	2	3	4	5
10	Obtengo una alta satisfacción de mi trabajo.	1	2	3	4	5
11	Tengo oportunidades reales para utilizar mis competencias y capacidades en mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	Siento que tengo capacitaciones constantes que motivan a tener un aprendizaje continuo	1	2	3	4	5
13	En mi opinión las personas nuevas del equipo reciben una adecuada inducción y capacitación para desarrollar eficientemente su trabajo.	1	2	3	4	5

USTED Y SU JEFATURA						
Para los propósitos de esta encuesta se considera jefe a la persona a la cual usted reporta directamente (jefe/supervisor)						
PREGUNTAS		ESCALA DE CALIFICACIÓN				
14	Creo que se estimula el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
15	La cooperación y comunicación entre las áreas de Servicio al Cliente es efectiva					
16	Creo que dentro de Servicio al Cliente se ofrece buenas oportunidades de desarrollo para sus servidores					
17	El jefe de mi área trata a todos sus miembros de una manera justa					
18	Creo que mi jefe usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad del trabajo.					
19	Mi jefe me ayuda a mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
20	Creo que los Jefes son abiertos al diálogo					
21	Tengo confianza en el liderazgo que existe en Servicio al Cliente					

USTED Y SERVICIO AL CLIENTE COMO UN TODO						
PREGUNTAS		ESCALA DE CALIFICACIÓN				
22	La oferta de cargos dentro del área se hace conocer suficientemente a los servidores de Servicio al Cliente	1	2	3	4	5
23	El área promueve primero a sus servidores antes de buscar aspirantes en el mercado laboral.	1	2	3	4	5
24	Creo que mi salario y los beneficios que recibo son justos de acuerdo con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5

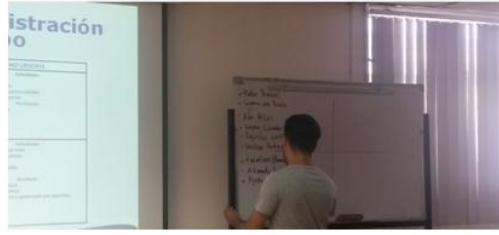
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FECHA:

Anexo N°3 Fotografías de los 2 eventos de capacitación basados en competencias

Primer Evento





Segundo Evento







