

TEMA 11

La relación con el cliente:
atención y calidad

Índice

1. La relación con el cliente
2. La calidad en Correos

1. La relación con el cliente

El Grupo Correos trabaja para garantizar un adecuado servicio y atención a sus clientes. Alcanzar este objetivo supone desarrollar una escucha activa de sus demandas, para conocer su grado de satisfacción, detectar aquellas áreas en las que se puede mejorar y ofrecerles los productos y servicios más adaptados a sus necesidades.

El Grupo Correos apuesta por un permanente contacto y diálogo con el cliente a través de diversos canales de comunicación participativos, para dar respuesta a sus necesidades informativas y a sus requerimientos comerciales. Además del canal telefónico, a través del cual se atendieron 1,2 millones de llamadas, Correos cuenta con otros sistemas de atención y comercialización de productos y servicios.

Canal web

Con el objetivo de llegar a un mayor número de clientes y aumentar la interacción con ellos, Correos estrenó en 2013 una nueva web, orientada al apoyo de la estrategia comercial, con una imagen y una estructura renovadas. El diseño, multidioma y multiplataforma, facilita el acceso a la información y contratación de los servicios, y la optimización de los canales de venta permite impulsar la oferta *online*. Para llevar a cabo esta transformación se involucró a los empleados en la revisión de sus contenidos mediante el desarrollo de un proyecto de gamificación, con 1.700 participantes, 50.000 propuestas de mejora y 700 premios en juego.

Canal televenta

Correos también creó su nuevo canal de televenta, que permite a pymes y autónomos concertar visitas con gestores comerciales y directores de oficina o realizar contratos por teléfono, según el volumen de paquetes enviados.

La apertura de este nuevo canal de relación con los clientes supone un paso más en la estrategia corporativa de aumentar la eficacia comercial y la orientación al cliente.

Redes sociales

A través de sus perfiles en Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Flickr o YouTube, Correos da a conocer sus novedades comerciales, noticias empresariales y acciones de responsabilidad social corporativa, desarrolla promociones y establece un diálogo directo con los clientes para conocer sus opiniones o requerimientos.

En la red social Facebook, la compañía ha realizado campañas promocionales sobre servicios como Tu Sello (7.939 clics) o Correos eCard (32.836 clics). Por su parte, Twitter, un canal utilizado prioritariamente para la atención al cliente, ha registrado un incremento de seguidores ejercicio tras ejercicio.

La Sociedad Estatal, adecuándose a la inmediatez de estos canales, gestiona las solicitudes de información o las incidencias que los clientes le plantean a través de las redes sociales en un tiempo que no excede los 30 minutos.

Esa calidad en la atención ha convertido a Correos en una marca con gran prestigio en las redes sociales. Por ello, la compañía obtuvo el premio "TNS Fan Page Awards", a la mejor página de Facebook en la categoría de servicios por votación de los fans. Además, Socialbakers situó a la compañía en el top 10 de las empresas con más dedicación a sus fans en esta misma red social, hace cuatro ejercicios.

Por otra parte, en cuanto a Certificaciones y Reconocimientos, los sistemas de gestión de la calidad implantados por las empresas del Grupo Correos están basados en el modelo de excelencia internacionalmente reconocido EFQM y permiten aplicar el ciclo de mejora continua a todas las actividades y ámbitos de la organización.

La Sociedad Estatal ha adoptado voluntariamente las siguientes normas internacionales que aplica a diversos aspectos de su gestión y operativa:

- UNE - EN 13850 Calidad del servicio. Medición del plazo de entrega (calidad en plazo), extremo a extremo, para envíos individuales de correo prioritario y de primera clase.
- UNE - CEN/TR 15472 Medición del plazo de entrega para paquetes mediante el uso de un sistema de seguimiento y localización.
- UNE - EN 14012 Calidad del servicio. Mediciones de reclamaciones y procedimientos de indemnización.
- UNE - EN ISO 10002 Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
- UNE - EN ISO 14001 Gestión ambiental.
- UNE - EN ISO 9001 Gestión de la calidad. Estos últimos certificados fueron renovados por Correos con el siguiente alcance:
 - * Todos los procesos llevados a cabo en los 17 centros de tratamiento (admisión masiva, clasificación de envíos postales, control y registro, etc.).
 - * La comercialización de servicios postales, de telecomunicación, parapostales y financieros, así como la admisión, pretratamiento y entrega de productos postales en toda la red de oficinas.
 - * El servicio de atención al cliente.

Asimismo, Correos Express y Nexea renovaron también la certificación ISO 9001 de todos sus centros.

Nexea obtuvo además las certificaciones ISO 27001 en seguridad en la información y PCI-DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*). Por su parte, Correos Telecom tiene implementados todos sus procedimientos basados en metodología ITIL. La mayor parte de su personal está certificado en esa normativa y en ISO 20000 y PMP.

Resaltar, ya en 2013, por parte del centro de tratamiento internacional de Madrid-Barajas de la calificación de Excelencia a los procesos operativos y de calidad por parte de International Post Corporation (IPC), tras superar la auditoría necesaria. El galardón destacó como aspectos clave la organización y coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, el uso de las tecnologías más avanzadas y la rigurosa operativa, que garantiza la liquidación en plazo de más de 200 operaciones diarias de recepción y entrega de vuelos.

1.1. Comunicación con el cliente. Atención al público

En la imagen y la calidad de servicio que percibe el cliente, el trato que recibe en su comunicación con el personal de la Oficina tiene un gran impacto. De igual forma, un asesoramiento comercial adecuado a las necesidades del cliente, no solo añade valor a la venta, sino que además, incrementa la satisfacción que obtiene el cliente.

A continuación se detallan una serie de pautas básicas que debemos contemplar en nuestras comunicaciones con los clientes. Estas normas deben conocerlas tanto el personal de ventanilla, como el equipo directivo de la Oficina. Es necesario hacer un trabajo sistemático para erradicar los "malos modos" o simplemente las formas poco adecuadas en nuestro trato con los clientes, interiorizando unos comportamientos estándar en todas las Oficinas.

1.1.1. Pautas generales en la Atención al Cliente

Bienvenida al cliente

"Buenos días/ Buenas tardes, ¿en qué puedo atenderle?"

Tratar al cliente siempre con cortesía:

- En general tratar al cliente de **Usted**.
- No utilizar expresiones coloquiales o de argot que el cliente no pueda entender como "rellene Usted el M11".
- Nunca emplear palabras malsonantes.
- No tocar al cliente.
- Si el cliente no se dirige a nosotros en castellano y conocemos el idioma, procurar contestar siempre en el mismo (catalán, eusquera, gallego, valenciano, etc.)

El lenguaje corporal:

- Establecer contacto visual mirando a la cara, al hablar con el cliente nunca debemos dar la espalda.
- Mantener una distancia aproximada de medio metro con el cliente.
- El volumen de voz será suficiente para oír y que el cliente nos oiga, nunca superior.
- Al atender a un cliente no debemos poner los codos ni reclinarnos sobre el mostrador.
- Cuando el cliente se disponga a entregar cualquier objeto, esperar su indicación o entrega sin quitárselo de las manos.
- Cuando el cliente va a recoger un envío, depositarlo con cuidado en el mostrador.

Contacto telefónico:

- Intentar descolgar el teléfono antes de que suene **4 veces**.
- **Identificar** la oficina al descolgar (Ej. "Oficina de Correos de...", "Buenos días...").
- Si desviamos la llamada, comunicarle al cliente el nombre del mismo de la persona que le va a atender, y al compañero los datos del cliente y el motivo de la llamada.
- En caso de ausencia **desviar el teléfono** a un número donde seguro le vayan a contestar.
- Si recibimos una llamada mientras atendemos a un cliente:
 - * Pedir disculpas al cliente que se está atendiendo.
 - * Tomar los datos y motivo de la llamada del interlocutor.
 - * Comprometernos y devolver la llamada posteriormente.

1.1.2. Pautas para la práctica comercial**Identificar a nuestros clientes:**

- Identificar a nuestros clientes es clave para el desarrollo comercial de nuestra oficina ayudando a potenciar las ventas en la misma.
- Si conocemos a nuestros clientes podemos identificar sus necesidades y ofrecerles nuestros productos y servicios.

Identificar las necesidades de nuestros clientes:

- Dejar que el cliente hable sin interrumpirle.
- Escuchar al cliente identificando qué necesita que se le aclare.
- Aclarar sus dudas con un lenguaje claro.
- Realizar un breve sondeo hasta concretar su necesidad.

Argumentación para la venta:

- Una vez concretadas las necesidades, no abrumar al cliente con detalles técnicos (pesos, medidas, nomenclaturas etc.).
- Mencionar exclusivamente los beneficios de la Línea o Producto.
- Presentar las características técnicas del producto o servicio sólo si el cliente lo requiere o como apoyo a los beneficios que se han mencionado.
- En caso de duda del cliente, exponer el compromiso de Correos con el cumplimiento de los beneficios ofrecidos.
- En caso de que sea posible, ofrecer productos o servicios alternativos que combinen varios tipos de relación beneficios-precio.

1.1.3. Clasificación de clientes por perfiles

CLIENTE	VALORACIÓN				PRODUCTOS
	Confianza	Eficacia	Precio	Atención	
Jóvenes	baja	media	alta	Baja	Telefonía Cartas Embalajes
Particulares	media	media	media	media	Cartas Entrega Reenvío Cobro recibos Telefonía
Jubilados	alta	media	alta	alta	Cartas Entrega Reenvío Filatelia Cobro recibos Envío dinero
Inmigrantes	alta	media	alta	media	Cartas Paquetería Embalajes Envío de dinero Telefonía
Autónomos	media	alta	baja	baja	Cartas Paquetería Burofax Apartados y FD Envío de dinero Telefonía
PIMES	media	alta	media	alta	Cartas Paquetería Burofax Apartados y FD Reenvío Cobro recibos
Media empresa e instituciones	media	alta	baja	media	Cartas Paquetería Burofax Apartado y FD Envío de dinero Cobro de recibos

1.1.4. Pautas ante consultas de clientes

Atender correctamente al cliente:

- El cliente espera que el empleado que le atiende resuelva sus dudas. Cuando el cliente no ve satisfechas sus dudas, percibe una mala imagen de Correos en general y esa mala imagen repercute sobre todos.
- Si el cliente manifiesta un malestar con un servicio no prestado directamente por la Oficina, es fundamental no dar una imagen de división interna, ni tratar de desviar el problema, alegando que debe informar otra área. Para el cliente Correos es una única empresa y no tiene por qué distinguir si se trata de un servicio de oficina, de las unidades de distribución (ordinaria o urgente) o cualquier otra de la empresa.
- En el caso de una consulta sobre un servicio de distribución que no está en el mismo local de la oficina, se debe solicitar un número de teléfono al cliente, con el compromiso de llamarle cuando la gestión haya sido realizada. Nunca debemos derivar al cliente a la Unidad de Reparto o darle su número de teléfono.
- Cuando un cliente nos consulta, debe responder la persona que le está atendiendo siempre que sea posible y si es necesario se consulta la información para dar la solución satisfactoria al cliente.
- En *Conecta* puedes consultar toda la información que necesites (tarifas, book de productos, trazabilidad de los envíos).
- Si no tenemos suficientes datos se informa al cliente de esta circunstancia, se le invita a pasar al despacho, dejando libre el puesto de atención y le pedimos que espere unos instantes mientras se avisa a la persona que podrá informarle correctamente.
- Una vez que el cliente está en el despacho, solicitamos el apoyo de quien lo pueda resolver y no se obligará al cliente a repetir lo ya explicado, por lo que debemos resumir el contenido de la consulta, solicitando al cliente únicamente la confirmación de que lo que acabamos de explicar es correcto.

Puntos críticos en el trato con clientes:

- **Dar prioridad** siempre al cliente, ninguna interrupción debe durar más de dos minutos.
- Cuando un compañero está ocupado con un cliente, **nunca hay que interrumpir**.
- Hay que emplear siempre un **lenguaje claro** y conciso, que pueda entender el cliente.
- Los asuntos de nuestros clientes son **confidenciales**.
- **Nunca hay que desvalorizar** nuestra marca Correos ni a otras áreas de la Organización.

 Actividad 1

¿Cómo se denomina la norma internacional que mide las Reclamaciones y procedimientos de indemnización, en relación a la calidad del servicio?

1.1.5. Pautas de comportamiento ante situaciones de conflicto

En algunas ocasiones, especialmente cuando el cliente se siente defraudado con el servicio que ha recibido, puede llegar a la ventanilla en un estado de alta excitación. En estos casos:

- No te dejes contagiar por el nivel de excitación del cliente. Mantén la calma e intenta calmar al cliente.
- Da únicamente las explicaciones que el cliente te solicita. Inicia la atención comercial lo antes posible.
- Si no consigues calmar al cliente, avisa al responsable para que sea el que continúe atendiéndole en privado. Estos incidentes no deben contagiar al resto de los clientes, ni perjudicar la marcha habitual de la Oficina.

Actitud ante las quejas y reclamaciones

Cuando un cliente presenta una queja es porque está convencido de que tiene buenas razones para ello. Todo lo que desea es poder manifestar su descontento y suprimir la causa que lo ha provocado, obteniendo eventualmente una compensación. Las reclamaciones y quejas son una parte más de la relación con los clientes y en muchos casos ayudan a mejorar nuestro trabajo.

Qué debemos hacer:

- Escuchar sus explicaciones atentamente sin interrupciones, dejándole expresar todo lo que desea.
- Aprobar sus afirmaciones e intentar comprender su problema, manteniendo la calma.
- Cuando se haya tranquilizado, resumir sus argumentos y minimizar su problema, colocándolo en su verdadera dimensión.
- Presentar disculpas en nombre de la organización por los errores cometidos y ofrecer posibles soluciones.

- Solicitar las aclaraciones necesarias y repetir los puntos que requieran confirmación por su parte.
- Si el cliente se muestra muy excitado, se le hará pasar al despacho del director, sin mantener una situación que pueda distorsionar la atención al resto de clientes del vestíbulo.
- Si a pesar de todo se marcha descontento, mantener la serenidad y despedirle amablemente, es la última imagen que conservará.

Qué no debemos hacer:

- Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.
- Pretender que no somos responsables. En ese momento somos el representante de la organización y, aunque el error no se haya producido en nuestro ámbito de responsabilidad, debemos hacer frente a la demanda del cliente como si así hubiera sido.
- Cargar la responsabilidad sobre otra persona o unidad.
- Interpretar el requerimiento del cliente como un ataque contra nosotros mismos.

1.2. Protocolo de Atención al Cliente

¿Sabes que tu trabajo es esencial para Correos? Representas la imagen de nuestra Compañía en nuestras oficinas. La atención que reciban nuestros clientes es muy importante para su satisfacción. Sin duda, con tu actitud positiva, marcaremos la diferencia.

Antes que nada, saluda y empatiza con el cliente. El saludo es el primer mensaje que va a recibir tu cliente, algo tan breve como un "Hola", "Buenos días", "Buenas tardes" ... mirándole a los ojos y acompañado de una sonrisa... es un buen comienzo.

La cordialidad, siempre. Tu trato no debe ser distante o indiferente, es importante que seas amable y respetuoso... aunque el cliente esté enfadado o tú tengas un mal día.

¡A nadie le gusta esperar! Tenemos que valorar el tiempo del cliente.

Orienta adecuadamente al cliente. Escúchalo atentamente e indícale el producto o servicio más adecuado para su necesidad. Si tienes alguna duda o necesitas más información sobre los productos o servicios que ofreces, recuerda que formas parte de un equipo, solicita ayuda a la dirección de la oficina.

La discusión no es una opción. Ante una opinión o queja del cliente, no es acertado discutir, sino mantener una postura amable y abierta al diálogo. ¡¡Importante!! Respetar la opinión del cliente, aunque no la compartas, ofrécele soluciones o alternativas.

¡Está ejerciendo, simplemente, su derecho! Si el cliente solicita un impreso de reclamación de servicio, facilítaselo; si quiere formalizar la queja en la oficina, atiéndele. No hay excusas.

En ningún caso son aceptables ciertas actuaciones en el puesto de atención al cliente como atender el móvil personal, mantener conversaciones privadas con los compañeros, etc. todo ello mientras el cliente espera... para ello utiliza otros espacios de la oficina fuera de su vista.

No olvides despedir al cliente y agradecer su visita. Con una frase corta como "Gracias por su vista", "Puedo ayudarle en algo más", "Muchas gracias", "Hasta pronto", "Que tenga un buen día", etc. estarás demostrando que es importante para nosotros y conseguirás que se sienta satisfecho de la atención recibida.

El cliente es lo primero. Siempre hay que priorizar la atención al cliente sobre el resto de tareas de la oficina. Aunque sólo haya un cliente esperando.

1.3. Atención al cliente 2.00

Antes de que los clientes accedan a la Oficina, todos los días hay que comprobar que el Vestíbulo está en perfecto estado. Conviene repasar el estado de conservación y limpieza del local, de las instalaciones y del mobiliario. También hay que comprobar el estado de la cartelería expuesta y las existencias de los folletos informativos.

Si la oficina tiene Gestor de turnos hay que comprobar la carga de rollo de papel y la configuración de los puestos y servicios según las necesidades.

1.3.1. Atención telefónica

El teléfono se debe atender sin demora. Al contestar, hay que identificar la oficina correspondiente (Ej.: "Correos, Oficina XXX, buenos días...").

Si la llamada se recibe mientras se atiende a un cliente, hay que pedir disculpas al cliente que estamos atendiendo. Se identifica al interlocutor que está al teléfono y su demanda y, se establece con el interlocutor el compromiso de devolver la llamada.

En caso de desvío de una llamada, se da al cliente el nombre del compañero o del servicio con el que se le va a poner en comunicación. Se transmite al compañero el nombre del cliente y el motivo de su llamada.

1.3.2. Atención presencial

Cada persona es única, y cada cliente merece un trato personalizado. Siempre hay que desplegar los comportamientos elementales de cortesía:

- Saludar siempre al cliente: Buenos días/tardes.
- Preguntar ¿en qué puedo atenderle?
- Siempre es necesario hablar con el cliente, sin excepción, por más rápido, breve o acostumbrados que estemos a prestar el servicio.

- Nunca debemos abandonar la ventanilla dejando al cliente sin atender. Si por razones inexcusables es imprescindible abandonarla hay que, pedir disculpas por tener que ausentarnos, explicar el motivo de la ausencia y recomendar qué debe hacer el cliente (esperar brevemente o dirigirse a otra ventanilla para ser atendido de inmediato por otro compañero).
- Establecer contacto visual mirando a la cara, cuando se habla con el cliente nunca se debe dar la espalda.
- Tratar al cliente con respeto, siempre de usted.
- Nunca utilizar palabras malsonantes, tacos o expresiones irrespetuosas.
- No utilizar expresiones coloquiales, callejeras o argot profesional postal que no pueda entender el cliente.
- Al utilizar términos del vocabulario postal, explicarlos si se percibe que es necesario (ej.: remitente, destinatario).
- Expresarnos en un lenguaje adecuado al del cliente, que será distinto según su grado de conocimiento del idioma, su edad, su nivel educativo, etc.
- En caso de duda, confirmar que ambos nos referimos a lo mismo, aclarar las dudas.
- El volumen y tono de voz será suficiente para que el cliente nos oiga, nunca superior que permita a los otros clientes enterarse del asunto que estamos tratando.
- Cuando el cliente se dirija en otro idioma distinto al castellano, procuraremos siempre que sea posible contestarle en el mismo idioma.
- Mantener una postura adecuada, sin poner los codos ni reclinarnos sobre el mostrador.
- No tocar al cliente, mantener una distancia respetuosa aproximada de medio metro con el cliente.
- No comer o beber mientras se habla con el cliente.
- Cuando un cliente nos vaya a entregar un objeto, hay que esperar que nos lo entregue o lo deposite en el mostrador sin quitárselo de las manos y cuando debamos entregar un objeto al cliente, hay que depositarlo respetuosamente en el mostrador.

1.3.3. Solicitud por parte del cliente de información de productos o servicios

Cuando un cliente acude a la oficina y solicita información, el empleado dispone de información sobre: Códigos postales, Oficinas, Localizador de envíos, Calculador de tarifas, Book de productos y Plazos, garantías y coberturas.

Si solicita información sobre un envío, el empleado debe comprobar el estado del envío en los sistemas de trazabilidad y realizar las averiguaciones oportunas para informar al cliente.

Es conveniente informar al cliente que para sucesivas ocasiones y si tiene acceso a internet, en la web de Correos tiene acceso a toda la información de productos, servicios, oficinas, localizador de envíos, etc.

1.3.4. Solicitud por parte del cliente de información de un producto o servicio

Escuchar con atención y sin interrumpir para identificar inequívocamente sus necesidades y deseos.

Emplear un lenguaje claro y comprensible, adecuando el vocabulario al cliente. En caso de duda o de dificultades de comprensión, hacerle preguntas concretas y sencillas que permitan identificar sus necesidades y el servicio o producto que puede requerir.

Hay que tener en cuenta que tal vez no disponga del vocabulario necesario para expresar sus ideas con precisión o exactitud, por lo que debemos hacer un esfuerzo por imaginar y comprender lo que realmente necesita.

Presentar la amplia oferta de productos y servicios que tenemos a su disposición.

Argumentar las ventas y explicar las características de cada producto o servicio que pueda ser interesante para el cliente (ej.: de un Paquete Azul: tiempo, precio, garantías, etc.).

Identificar el perfil del cliente, para tener una idea rápida de los servicios que puede demandar, u otros complementarios que podemos ofrecerle en una venta cruzada.

Facilitar obligatoriamente bolígrafos, rotuladores y rollo de cinta de precintar a los clientes para la preparación de sus envíos, las oficinas deberán estar provistas de este material.

Tratar los asuntos, comentarios o peticiones de los clientes de manera confidencial, no comentar éstos con otros clientes, compañeros o terceros.

En caso de duda o desconocimiento del asunto que se está tratando, orientar al cliente hacia la persona competente, si es necesario indicar el camino al cliente y avisar a la persona que lo recibirá.

Nunca se ha de decir nada que desvalorice la marca Correos.

No interrumpir la prestación del servicio al cliente que estamos atendiendo, y en caso ineludible (llamada telefónica, pregunta de otro compañero, etc.), pedir disculpas antes de la interrupción, y recuperar el servicio lo antes posible. En caso de interrupción (no debe durar más de 2 minutos) se da prioridad al cliente al que se está atendiendo.

Si un compañero está ocupado con un cliente, no se debe interrumpir.

No dejarnos influir por posibles comentarios o queja que exterioricen otros clientes impacientes.

Explicar clara y educadamente la documentación requerida. La normativa postal define claramente la documentación exigible y válida en cada caso.

 Actividad 2**¿Qué actitud NO debemos mostrar ante las quejas y reclamaciones de los clientes?**

- a) Escuchar sus explicaciones atentamente sin interrupciones, dejándole expresar todo lo que desea, intentando imponer nuestro criterio profesional.
- b) Aprobar sus afirmaciones e intentar comprender su problema, manteniendo la calma.
- c) Cuando se haya tranquilizado, resumir sus argumentos y minimizar su problema, colocándolo en su verdadera dimensión.
- d) Presentar disculpas en nombre de la organización por los errores cometidos y ofrecer posibles soluciones.

1.3.5. Despedir al cliente

Antes de despedir al cliente preguntar si necesita o quiere algún otro servicio. En caso afirmativo, se procede de acuerdo a las normas comerciales y de conducta explicadas.

Hay que concluir la relación comercial con el cliente con una despedida adecuada, mediante alguna de estas frases:

"Buenos días/tardes. Hasta pronto. Buen fin de semana. Feliz Navidad."

Darle las gracias. Despedirse amablemente del cliente, sin esperar a que él lo haga primero. Una despedida inadecuada, indiferente o fría puede reducir a la nada todo el trabajo precedente.

1.3.6. Solicitud por parte del cliente para presentar una reclamación de servicio o de producto

Cuando el cliente hace una consulta, la respuesta la debe dar el empleado que le está atendiendo.

Si un cliente reclama es que está convencido de que tiene razón, lo que desea es manifestar su descontento y suprimir la causa que lo ha provocado, obteniendo eventualmente una compensación.

Si el cliente se muestra muy excitado, se le atenderá en una zona privada, para que la situación no distorsione la atención al resto de los clientes del vestíbulo y el empleado que le atiende ha de remitirlo al Director o responsable en ese momento, que intentará buscar una solución inmediata, siempre que sea posible, o en su defecto una solución satisfactoria para el cliente.

Una vez que se está atendiendo al cliente, es importante determinar desde un principio hasta el final qué persona le va a atender. Si es el Director de la Oficina y la reclamación está relacionada con distribución, debe tratar de resolver por teléfono con el Jefe de Distribución, la consulta en cuestión hasta la solución final.

Cuando se trate de documentación archivada que hay que buscar, se pedirá a otra persona que la localice mientras se atiende al cliente y si no es posible, permanecemos con él hasta que se haya localizado toda la documentación necesaria.

A) Qué no debemos hacer

Mostrar desacuerdo o contradecir las alegaciones del cliente.

Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.

Cargar la responsabilidad sobre otra persona o unidad y mencionar la estructura interna de Correos.

Pretender que no somos responsables, aunque el error no se haya producido en nuestro ámbito de responsabilidad en ese momento representamos a la organización y debemos hacer frente a la demanda del cliente.

No decir nada que desvalorice a Correos, generalizando sus errores.

Interpretar el requerimiento del cliente como un ataque contra nosotros mismos.

B) Qué debemos hacer

Escuchar sus explicaciones atentamente sin interrumpir, dejar que exprese todo lo que desea y prestar una respetuosa atención.

Aprobar sus afirmaciones e intentar comprender el problema, manteniendo la calma. Cuando se haya tranquilizado, resumir sus argumentos y minimizar el problema colocándolo en su verdadera dimensión.

Solicitar las aclaraciones necesarias hasta entender correcta y completamente lo sucedido y repetir los puntos que requieran su confirmación, bien porque tengamos alguna duda o porque sea necesario aclarar los términos expuestos.

Si se trata de un envío el empleado deberá comprobar en los sistemas de trazabilidad el estado e informar al cliente.

Pedir disculpas en nombre de la organización por los errores cometidos y los inconvenientes ocasionados.

Intentar buscar una solución previa pero si insiste, admitir que es un derecho, informar del procedimiento y de los diferentes canales (presencial en la oficina, por teléfono o en la web oficial de Correos) para formalizar una reclamación de servicio o de producto.

Agradecer el esfuerzo, ya que es una vía para conocer la opinión de los clientes, el funcionamiento de los servicios, y en definitiva, de mejora de Correos.

Si a pesar de todo se marcha descontento, mantener la serenidad y despedirlo amablemente, es la última imagen que conservará.

C) Presenta la reclamación en formulario de Organismo Oficial

La oficina debe disponer siempre de formularios oficiales de la Comunidad Autónoma o del organismo que corresponda según la ubicación geográfica para entregar al cliente que insista en realizar la reclamación por esta vía.

El empleado entrega el formulario oficial al cliente para que lo cumplimente y comprueba que figuran todos los datos necesarios y la documentación o información necesaria para realizar las investigaciones correspondientes al incidente manifestado por el cliente.

Los formularios tienen 3 copias, una para el cliente, otra para la Administración y otra para la entidad sobre la que reclama el cliente, esto es, Correos. Entrega dos copias al cliente, la copia para la Administración (es responsabilidad del cliente entregarla en el órgano de la Comunidad Autónoma o del organismo oficial, que corresponda, para la tramitación final de su reclamación) y la copia para el cliente (que constituye el resguardo de imposición de la reclamación).

Con la copia dirigida a la entidad sobre la que se reclama (Correos) se graban los datos en la aplicación *Reclamaciones Intranet* y se adjunta como archivo.

Toda comunicación posterior recibida en la oficina procedente de la Comunidad Autónoma o del organismo oficial que corresponda, respecto a la reclamación formulada, se adjunta como archivo desde la aplicación *Reclamaciones Intranet*.

La respuesta a la reclamación será remitida al cliente por la Comunidad Autónoma u organismo oficial correspondiente, nunca directamente por Correos, excepto en Andalucía que, una vez tramitada la queja, responde directamente Correos al cliente.



Recuerda que...

El impreso oficial de la Comunidad de MURCIA se puede descargar de la intranet: *Cómo Trabajamos > Negocio > Atención al Cliente > Comunidad de Murcia*. Se imprime un ejemplar y se entrega al cliente para que lo rellene y la oficina realiza dos fotocopias del mismo.

D) Presenta la reclamación en formulario de Correos

El formulario de Correos únicamente se utiliza cuando se produzca un fallo del sistema informático que impida la grabación directa de la reclamación, o cuando lo exija el cliente, pese a haberle explicado que no hay necesidad de ello.

En estos casos el empleado:

- Facilita el formulario al cliente para que escriba la incidencia.
- Recoge el formulario y comprueba que figuran todos los datos necesarios (campos de la aplicación Reclamaciones Intranet) y la documentación o información necesaria para realizar las investigaciones correspondientes al incidente manifestado por el cliente.
- Asigna el número de orden que tiene la estructura: codired+ddmmaa+X, siendo X el secuencial de ese día.
- Sella el formulario y hace una fotocopia que entrega al cliente como resguardo.
- Cuando se restablezca el sistema, se tramita el alta en Reclamaciones Intranet con todos los datos y es fundamental que en el campo 2ª Referencia figure el número dado al formulario que rellenó el cliente.
- Si la reclamación se produce en una oficina auxiliar o enlace rural, se tramita a través de la oficina postal de la que dependa.



Recuerda que...

La oficina debe disponer siempre de formularios impresos por si la aplicación está temporalmente fuera de servicio o el cliente opta por escribir personalmente el formulario.

Están en la aplicación en formato PDF y se puede descargar, guardar o imprimir directamente. Pulsando en *Impresos de reclamaciones* se accede a los impresos en blanco, en las distintas lenguas cooficiales que existen en España. Al seleccionar la lengua, se abre una ventana que muestra el formulario y se puede imprimir desde las dos opciones posibles.

E) Presenta la reclamación Directamente

Desde IRIS 6.0 Llamadas a Sistemas Externos, se accede a Correos Online, Atención al Cliente: Reclamaciones. La clave de acceso es siempre el codired de la oficina.

La admisión de una reclamación en la aplicación se realiza, normalmente, mediante la transcripción que el empleado de la oficina hace de la conversación con el cliente.

Los elementos de sistemas TI referenciados son:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

 Actividad 3

Indica si la siguiente cuestión es verdadera o falsa:

Si la llamada se recibe mientras se atiende a un cliente, hay que pedir disculpas al cliente que estamos atendiendo. Se identifica al interlocutor que está al teléfono y su demanda y, se establece con el interlocutor el compromiso de atenderlo en unos minutos, dejándolo a la espera.

Verdadera

Falsa



Sabías que...

Correos se adhiere al Sistema Arbitral de Consumo con sometimiento expreso al Reglamento de Arbitraje (Real Decreto 231/2008) y acepta la competencia de todas las Juntas Arbitrales de Consumo constituidas o que puedan constituirse en el futuro.

En su adhesión establece las siguientes limitaciones:

- a) Para los productos y servicios del artículo 21 de la Ley 43/2010, esto es, las cartas y tarjetas postales que contengan comunicaciones escritas en cualquier tipo de soporte de hasta 2 kilogramos de peso, y los paquetes postales, con y sin valor comercial, de hasta 20 kilogramos de peso, el sometimiento ha de entenderse solamente para el arbitraje en derecho.
- b) Para el resto de los servicios no incluidos en el Servicio Postal Universal, el sometimiento ha de considerarse en el sentido más amplio, con la limitación de la cantidad máxima indemnizable, por la vía arbitral, a 210 € (doscientos diez euros).

1.4. Gestión de reclamaciones de producto en Oficinas 1.00

La aplicación Reclamaciones-Intranet es la herramienta específica habilitada para dar de alta y consultar las reclamaciones de producto en las oficinas.

Desde IRIS 6.0 Llamadas a sistemas externos, se accede a Correos Online, Atención al Cliente.

La admisión de una reclamación de producto en Reclamaciones Intranet se realiza, normalmente, mediante la transcripción de la conversación cliente-empleado.

La clave de acceso es siempre el codired de la oficina. En la pantalla inicial aparecen tres opciones:

- **Altas:** para una nueva reclamación.
- **Consultas:** para reclamaciones ya admitidas.
- **Añadir información:** a una reclamación existente. Requiere el número de reclamación y el NIF o CIF del reclamante que figura en la reclamación. Se añade la información que aporta el cliente y nos muestra una pantalla de confirmación de la actividad creada asociada a la reclamación.

Seleccionar tipo de cliente. Datos del Reclamante.

Si es un **particular**, buscamos por apellidos.

Si es una **empresa**, se busca por CIF. Es imprescindible para introducir una empresa en la aplicación. En caso de no conocerlo, y de manera excepcional, se puede utilizar un CIF comodín, que será: Q1234567D.

Si existe la empresa, aparece un listado con las empresas cuyo CIF coincida con el teclado. Si no existe, aparece un mensaje de aviso.

Tras pulsar "Aceptar", se accede a la pantalla para grabar los datos de la empresa reclamante.

Recuerda que...

Cualquier consulta que realice un cliente del estado de su reclamación puede ser atendida por la oficina. No obstante, siempre se debe informar al cliente que en la web de Correos, si introduce el número de reclamación y su NIF/CIF, puede:

- Añadir nueva información al expediente.
- Consultar el estado de tramitación.
- Acceder a la carta que le envía Correos con la resolución dada.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

 Actividad 4

Con respecto a la solicitud por parte del cliente para presentar una reclamación de servicio o de producto, ¿qué debemos hacer?

- a) Mostrar desacuerdo o contradecir las alegaciones del cliente.
- b) Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.
- c) No cargar la responsabilidad sobre otra persona o unidad y, por supuesto, no mencionar la estructura interna de Correos.
- d) Pretender que no somos responsables, aunque el error no se haya producido en nuestro ámbito de responsabilidad en ese momento representamos a la organización y debemos hacer frente a la demanda del cliente.

1.4.1. Solicitar resguardo y ver plazos de reclamación

Para dar de **alta una reclamación** hay que introducir el número del envío que le fue asignado en la admisión. Esta numeración puede estar compuesta por una combinación alfanumérica. En cualquier caso, éste será el primer dato que suministramos a la aplicación.

Se puede dar el caso que esta numeración esté compuesta por una cantidad igual o superior a 11 caracteres o por el contrario, que sea inferior.

A) Numeración superior a 10 dígitos

Una vez que introducimos el número, pulsamos *Aceptar*. Para evitar que se produzcan reclamaciones duplicadas sobre un mismo envío, el sistema comprueba que no existen reclamaciones asociadas a esa numeración.

Si existe una reclamación que hace referencia a ese número de envío, en pantalla aparece la información existente sobre esa reclamación (n.º de envío, productos y valores añadidos, fecha de admisión, reclamante, remitente, destinatario, etc.) y el estado en que se encuentra. En este caso, lo que procede es informar al cliente de la situación de la reclamación.

B) Numeración inferior a 11 dígitos

Si el número del envío es inferior a 11 dígitos, se abre una nueva pantalla que nos pide más información sobre el envío, ya que pueden existir varios envíos con la misma numeración. En esta nueva pantalla hay que rellenar los campos obligatorios:

Codired de la oficina de admisión, Producto (Seleccionar en el desplegable) situándonos sobre él y Fecha de depósito.

Con estos nuevos criterios se puede acotar la búsqueda de la reclamación. Una vez que rellenamos todos los datos, pulsamos *Aceptar*. Como en el caso anterior, y para evitar que se produzcan reclamaciones duplicadas sobre un mismo envío, el sistema comprueba que no existen reclamaciones asociadas que coincidan con los datos introducidos.

C) Plazos mínimos y máximos para reclamar

Si el reclamante decide continuar con la imposición de la reclamación, debemos comprobar si se encuentra dentro de los plazos necesarios para imponerla. Para ello se completan los datos de la pantalla de cálculo de plazos, esta pantalla puede tener 2 aspectos:

El primero se da cuando la numeración del envío es inferior a 11 dígitos. Esto se debe a que ya se ha solicitado el producto y la fecha de depósito para comprobar que no existen reclamaciones asociadas. Por este motivo ya aparecen completados estos campos. Para evitar errores, en esta pantalla no podremos cambiar el producto.

El segundo cuando la numeración es igual o superior a 11 dígitos. En este caso esa comprobación se realiza solamente con la numeración, por lo que los campos de producto y fecha de depósito están vacíos.

Al seleccionar el producto de la lista desplegable, aparecerán todos los valores añadidos que admite. Seleccionamos los valores añadidos pinchando en la casilla que se encuentra a la izquierda del nombre.

En cualquiera de los dos casos debemos indicar si el destino del envío es local, provincial, nacional o internacional. Una vez que tenemos todos los campos completados, pulsamos *Aceptar*.

Si los plazos para imponer la reclamación no son válidos, salta una alerta que nos indica si se ha superado el plazo para reclamar, o por el contrario si aún no se ha alcanzado el plazo mínimo para reclamar. En estos casos se informa al cliente del plazo que dispone, o dispuso para reclamar.

Si el plazo es correcto pasamos a la siguiente pantalla.



Recuerda que...

Antes de tramitar una reclamación hay que comprobar el estado del envío en el sistema de trazabilidad (Mercurio) y en SGIE que el envío no ha sido devuelto.

Verificar que el reclamante es el remitente, destinatario o persona autorizada y ver si está en plazo.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.

1.4.2. Tramitar el alta de una reclamación

Siempre tenemos que pulsar sobre BUSCAR para comprobar si el reclamante (remite-nte o destinatario) ya se encuentra en la base de datos de contactos.

Cuando hemos comprobado que no hay reclamación asociada al envío, se procede a introducir todos los datos. Los campos están distribuidos en grupos a lo largo de la pantalla:

1. **Datos del envío.** Todos los productos nacionales e internacionales se graban directamente en la aplicación introduciendo en número de envío y seleccionando en el desplegable el producto objeto de la reclamación.

Hay que grabar, con total exactitud, todos los datos que exige la ficha de alta.

2. **Producto. Tipo. Número o código de barras. Fecha depósito. Tarifa abonada. Hora.** En este apartado sólo es necesario introducir la tarifa abonada y la hora de depósito del envío en la oficina de admisión. El formato es de 24 horas.

3. **Valor añadido.** En el caso de que el envío no llevase ningún valor añadido, este apartado no se muestra. Si lleva valores añadidos, hay que introducir el importe de cada uno de los conceptos:

- Importe del valor declarado.
- Importe del reembolso.

4. **Oficina de Depósito:**

- **Provincia:** (seleccionar en el desplegable).
- **Población:** (seleccionar en el desplegable).
- **Oficina:** a continuación se buscan todas las oficinas que hay en la población seleccionada. El desplegable muestra todas las oficinas y seleccionamos situando el cursor sobre ella.

5. **Reclamante: coindice con:** (seleccionar en el desplegable) Remitente o Destinatario.

6. **Destinatario y 6. Remitente.** En estos apartados se pueden dar dos casos, que el destinatario/remite-nte sea un particular o una empresa. Por defecto está seleccionado "particular". Si el reclamante ya ha efectuado alguna reclamación con anterioridad podemos buscar sus datos. Para ello rellenamos algunos campos, por ejemplo el nombre y apellidos o número de documento si es particular y con el CIF o razón social si es empresa. A continuación se pulsa el botón *Buscar*.

- **Particular:** introducimos su NIF/NIE y el resto de datos. Se busca en la base de datos para comprobar si ya está dado de alta. Como criterio de búsqueda, se debe teclear al menos el primer apellido. (Puede teclear los datos en mayúsculas o minúsculas. Las vocales acentuadas se consideran caracteres distintos de las que no lo están). En el caso de que la consulta que se realiza no encuentra datos avisa. Al pulsar ACEPTAR, aparece la pantalla para introducir los datos del reclamante. Se rellenan los datos necesarios para crear el nuevo reclamante.

- **Empresa:** introducimos el CIF, el nombre de la empresa y en los campos de nombre y apellidos, a la persona de contacto de la empresa.
 - * Si la empresa ya existe en la aplicación, aparece un listado con todas las empresas, ordenadas alfabéticamente, que tengan el mismo CIF (cuando se trate de delegaciones de la empresa). Se selecciona pinchando directamente sobre el nombre.
 - * Si **existen contactos**, aparecen inmediatamente debajo de los datos de la empresa. Si la persona que presenta la reclamación es una de las que aparecen en el listado, se pulsa sobre el nombre para seleccionarla y crear la reclamación con todos estos datos. Si la persona que presenta la reclamación no es ninguna de las que aparecen, se pulsa el botón "Nuevo contacto".
 - * Si existe la empresa en la base de datos, pero **no existen contactos**, se da de alta uno nuevo, que es la persona que está formulando la reclamación.
 - * Si la empresa que presenta la reclamación no está dada de alta en la aplicación, se pulsa *Nueva empresa* para darla de alta y aparece una pantalla para introducir los datos de la empresa y del contacto que formula la reclamación. Al dar de alta los datos de la empresa, se rellenan los mismos datos del contacto, excepto los campos de NIF, nombre, apellidos y teléfono móvil. Al pulsar *Aceptar* en la siguiente pantalla terminamos de rellenar los campos generales de la reclamación.
 - * Seleccionamos la provincia en el menú desplegable. Después de que se hayan cargado las poblaciones de esa provincia, seleccionamos la población.
 - * En el campo del código postal aparecen los dos primeros dígitos, estos corresponden a la provincia seleccionada, los correspondientes a la población debemos introducirlos manualmente.
 - * En el caso de que el país no fuese España, debemos introducir todos los datos directamente.

7. Datos de la reclamación:

- **Tipo:** (seleccionar en el desplegable) No entregado. Retraso. Expolio. Otros.
- **Idioma:** (seleccionar en el desplegable) Mediante el desplegable podemos seleccionar una de las lenguas cooficiales de España. Por defecto aparece el idioma castellano. El idioma elegido en este campo determina la lengua en la que aparecen los Títulos de los campos (no el contenido de éstos) y el texto referido al cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de datos de Carácter Personal (LOPD) en el formulario impreso de la reclamación.
- **Texto:** se escribe la transcripción de la reclamación obtenida a través de la conversación con el cliente. La tendencia debe ser que se atienda al cliente en el idioma de la Comunidad Autónoma y recoger la reclamación en la aplicación en castellano, siempre que el reclamante no se oponga a recibir su resguardo con el texto de la reclamación en este idioma (en ese caso recoger el texto de la reclamación en el campo: "Texto de la reclamación (en el idioma del recla-

mante)". Cuando el idioma del reclamante sea el castellano o se pueda traducir directamente la reclamación a este idioma, se escribirá siempre la reclamación en este campo. Siempre que se utilice este campo, el formulario de reclamación del cliente se imprimirá con el texto introducido en él.

- **Métodos Respuesta:** (seleccionar en el desplegable). En este campo se indica cómo quiere recibir el cliente la respuesta de Correos: por carta ordinaria o por e-mail. En el caso de que en el campo "Método de respuesta" el cliente haya indicado la opción "E-mail", este campo será obligatorio en los datos del reclamante, ya sea el remitente o el destinatario.

8. Observaciones: se indica la información suplementaria (disponemos de 99 caracteres para el texto). Una vez tecleados los datos facilitados por el cliente, se pulsa el botón *Aceptar*. Si algún campo obligatorio queda sin rellenar, la aplicación avisa.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.
- Correos online.

Imprimir borrador

Al terminar de introducir todos los datos correspondientes a la reclamación, se puede imprimir un borrador de la misma para que el reclamante compruebe que los datos que se grabarán en el sistema son los que efectivamente ha manifestado.



Sabías que...

Puesto que aún no se ha grabado la reclamación, en este borrador no aparece el número de reclamación y por lo tanto no sirve como justificante.

Grabar, adjuntar archivos y entregar justificante

Recibida la conformidad del reclamante, se pulsa ACEPTAR para grabar los datos de la reclamación. En la pantalla aparece un mensaje que nos pide que esperemos unos instantes mientras se graba la reclamación.

Una vez grabada, se presentan los datos de la reclamación en la pantalla **incluyendo el número de la reclamación.**

La reclamación queda grabada en el sistema y se puede imprimir el resguardo definitivo para el cliente dónde figura el número de la reclamación.

Al pulsar el botón *Imprimir* en el cuadro de diálogo de impresión por defecto aparece 1 que es la copia para el cliente.

Se sella y se entrega como resguardo definitivo para el cliente.

No es necesario imprimir la copia para la oficina, puesto que podemos hacer consultas en el sistema.

Si hay que adjuntar archivos con documentación de la reclamación, éstos se deben escanear y guardar en el ordenador, y desde la opción *Añadir información* se pulsa el botón *Seleccionar archivo*.

Una vez impreso el resguardo pulsamos *Inicio* para ir de nuevo al principio de la aplicación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.
- Correos online.



Sabías que...

La Ley 43/2010 enumera los derechos de los usuarios de los servicios postales, entre ellos se encuentra regulado en su artículo 10:

“Los operadores postales deberán atender las quejas y reclamaciones que les presenten los usuarios en los casos de pérdida, robo, destrucción, deterioro o incumplimiento de las normas de calidad del servicio, o cualquier otro incumplimiento relacionado con la prestación de los servicios postales.”

1.4.3. Añadir información

Desde la opción *Añadir información* se localiza la reclamación con el NIF o CIF del reclamante y número de reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

En el campo *Información a añadir* se graba la nueva información. Para adjuntar archivos con documentación, estos se deben escanear y guardar en el ordenador y, desde la opción *Adjuntar archivos* se pulsa el botón *Seleccionar archivo*.

1.4.4. Tramitar Consultas

Con el objeto de dar respuesta satisfactoria a cualquier cliente que pregunte por una reclamación, la oficina también puede consultar reclamaciones que no hayan sido admitidas en esa oficina. Para ello el cliente debe proporcionar el número de la Reclamación, que será por el que se realice la búsqueda.

La aplicación permite acceder a 4 opciones de consulta:

- Reclamaciones admitidas en la oficina.
- Reclamaciones imputadas a la oficina.
- Peticiones de informes solicitados a la oficina.
- Por número de reclamación.

Para acceder a cualquiera de estas opciones, se pulsa sobre el nombre de cada una de ellas. Una vez seleccionado el tipo de consulta se establecen los criterios necesarios.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.
- Reclamaciones.

A) Consultas admitidas en la Oficina

Si un cliente desea saber en qué estado se encuentra una reclamación impuesta en la oficina, seleccionamos la opción correspondiente. En la pantalla que aparece, se teclea el criterio por el que vamos a realizar la consulta:

- Referencia de la reclamación.
- Primer apellido del reclamante.
- Rango de fechas de alta de la reclamación.
- Producto.

Por referencia de la reclamación, podemos realizar la búsqueda de una sola reclamación admitida en la oficina, introduciendo la referencia y poniendo la fecha de alta en ambos campos del rango de fecha y pulsando *Aceptar*.

Si conocemos el número de reclamación podemos realizar una consulta directa en la aplicación. En el campo de texto se introduce el número de reclamación. A continuación pinchamos sobre la casilla de selección. El sistema busca automáticamente la reclamación con esa numeración y una vez que la encuentra la muestra en pantalla. Como en los casos anteriores, podemos acceder al detalle de la misma pulsando en el código de referencia de la reclamación que se encuentra subrayado. En el caso de que hayamos introducido un número que no corresponde con ninguna reclamación, el sistema nos muestra un mensaje de aviso. Podemos realizar una nueva consulta pulsando *Volver* y a continuación se introduce un nuevo número.

Por rango de fechas, si queremos realizar una consulta que abarque un período de tiempo, se introduce la fecha de inicio y la fecha final del rango deseado. La fecha se puede introducir manualmente con el formato dd/mm/aaaa o utilizar el calendario situado a la derecha del campo. Para desplegarlo solo tenemos que pinchar sobre él y una vez desplegado podemos seleccionar el mes, utilizando las flechas de la parte superior y una fecha pinchando directamente sobre el día del mes seleccionado.

Por producto, la consulta nos mostrará las reclamaciones que han sido admitidas en la oficina y que hacen referencia a ese producto en particular. Si no seleccionamos ninguno, nos muestra las reclamaciones de todos los productos. Para seleccionar un producto desplegamos en la flecha y automáticamente aparecen todos los productos a los que se puede asociar una reclamación. A continuación localizamos el producto y pinchamos sobre él.

Una vez introducidos todos los datos pulsamos *Aceptar* y aparece un listado con todas las reclamaciones que respondan a los criterios tecleados anteriormente. Si la consulta devuelve más de una reclamación, se localiza la deseada y se accede al detalle de la misma pulsando en el código de referencia de la reclamación que se encuentra subrayado.

Si el cliente desea tener constancia del estado de su reclamación se puede imprimir este formulario pulsando la opción imprimir.

En el caso de que un cliente no esté conforme con la contestación proporcionada por Correos, puede solicitar una nueva contestación (así como la correspondiente investigación de las causas de la misma).

Si el sistema no encontrase ninguna reclamación con los criterios introducidos, muestra un mensaje de aviso. Podremos introducir nuevos criterios y repetir la consulta pulsando *Volver*.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

B) Consultar listado de reclamaciones

Una vez introducidos los datos y al pulsar *Enter* o *Aceptar*, aparece un listado numerado con todas las reclamaciones que respondan a los criterios tecleados anteriormente.

Cada reclamación tiene un hipervínculo en el campo 1ª Referencia. Pulsando con el ratón en este hipervínculo se muestra toda la información relativa a la reclamación: texto del reclamante, datos de remitente y destinatario, etc.

Localizada la reclamación que nos interesa se accede al detalle de la misma, pulsando en el código de referencia de la reclamación que se encuentra subrayado.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- Correos online.
- QUORUM Atención clientes.

C) Ver archivos adjuntos a la reclamación

- **Archivos adjuntos a la reclamación:** se trata de documentos incluidos en la propia reclamación. Puede tratarse de resguardos de imposición proporcionados por el cliente, documentos aportados tanto por el cliente como por Correos para la tramitación de la reclamación, etc.
- **Archivos adjuntos a las actividades de la reclamación:** documentos asociados a las actividades realizadas. Si al realizar una llamada o enviar un correo electrónico el tramitador de la reclamación adjunta algún documento, se puede consultar a través de esta opción.
- **Archivos adjuntos a los informes de la reclamación:** en la contestación a las peticiones de informe de la reclamación, se pueden adjuntar documentos aclaratorios relativos al propio informe. En el caso de que el texto de contestación a la petición de informe sea muy largo, se incorporará a la reclamación como archivo adjunto al informe de la reclamación.

Correspondencia de la reclamación: mediante esta opción se pueden consultar las cartas enviadas al cliente, en las que se muestra la contestación de Correos a la reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.
- Reclamaciones.

D) Imprimir copia para el cliente

Si el cliente desea tener constancia del estado de su reclamación se puede imprimir este formulario pulsando sobre la opción imprimir.

Se abre una ventana con los datos de la reclamación que se van a imprimir y otra con las opciones de impresión. Estas ventanas se cierran automáticamente cuando imprimimos la reclamación.

En el caso de que un cliente no esté conforme con la contestación proporcionada por Correos, puede solicitar una nueva contestación (así como la correspondiente investigación de las causas de la misma).

Si el sistema no encontrase ninguna reclamación con los criterios introducidos, nos mostrará un mensaje de aviso.

Podremos introducir nuevos criterios y repetir la consulta pulsando el botón de volver.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.
- Reclamaciones.

E) Consultas imputadas a la oficina

Para conocer qué reclamaciones se deben contestar (imputadas a la oficina) se selecciona esta opción. La consulta es idéntica a la señalada en el punto reclamaciones admitidas.

Para cada reclamación imputada a la oficina, se recibe un correo electrónico que la oficina debe contestar de la forma que se indica en el propio correo.

Después de realizar la consulta, aparece el resultado de la misma. Si la consulta devuelve más de una reclamación, se localiza la deseada.

Una vez localizada, se puede acceder al detalle de la misma pulsando en el código de reclamación, de igual forma que en la consulta de reclamaciones admitidas.



Recuerda que...

La oficina debe hacer un tratamiento activo de las reclamaciones que le han sido imputadas, a través de cualquier canal, realizando las actividades correspondientes.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.
- Reclamaciones.

F) Consultar peticiones de informe solicitados

Las peticiones de informe se generan automáticamente cada vez que se imputa una reclamación a la oficina.

En la pantalla de consulta de reclamaciones se selecciona la opción de *Consulta de peticiones de informe solicitados a la oficina*:

En la pantalla que aparece, se teclean los criterios por los que desea realizar la consulta:

1. Informes para los que se ha excedido el plazo para la contestación.
2. Rango de fechas de las peticiones de informe (campo obligatorio).
3. Producto.

Si no marcamos la primera casilla estamos seleccionando TODAS las peticiones de informe que se han enviado a la oficina.

Si marcamos la casilla estamos seleccionando únicamente aquellas peticiones de informe que **no fueron contestadas por la oficina en el plazo disponible** y que, por tanto, ya se encuentran fuera del plazo establecido para ello.

Después de realizar la consulta, aparece el resultado de la misma.

Si la consulta devuelve más de una reclamación, se localiza la deseada. Si aparecen muchas reclamaciones, se puede utilizar la combinación de teclas CTRL+F para encontrar la que se busca. Una vez localizada, se puede acceder al detalle de la misma pulsando en el código de reclamación, de igual forma que en la consulta de reclamaciones admitidas.

Si no se encuentra ningún informe con los criterios introducidos, la aplicación nos muestra un aviso que nos avisa de tal circunstancia.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.
- Reclamaciones.

G) Generar el informe

En el momento de dar de alta la reclamación, si se indica que ésta es imputable a la propia oficina, se recibe un correo electrónico de forma inmediata en el que hay que redactar y enviar el informe correspondiente. Si no se indica nada, sólo se recibirá la petición de informe si el Área de Atención al Cliente considera que la reclamación es imputable a la oficina.

Antes de elaborar la respuesta a la petición del Área de Atención al Cliente, se realizan cuantas averiguaciones y diligencias se consideren oportunas para generar un informe lo más fundamentado posible.

Es responsabilidad exclusiva del Director de la Oficina o persona que le sustituya, la emisión del informe en tiempo y forma.

La generación del informe respuesta de la reclamación se realiza conforme a lo establecido y en el caso de oficinas mixtas a las instrucciones de la Subdirección de Red de Distribución.

Sólo se debe contestar dicha petición de informe por medio del correo electrónico.

El informe se debe enviar al departamento de Atención al Cliente en las 48 horas siguientes a su solicitud.

Las peticiones de informe sobre reclamaciones cuyo contenido exceda del ámbito de competencia de la oficina, serán respondidas indicando que la oficina no puede dar una respuesta adecuada, por no ser de su competencia el asunto de la reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.
- Correos online.

 Actividad 5

¿Cuál de entre las siguientes aplicaciones está relacionada con la gestión de Reclamaciones?

- a) QUORUM
- b) SICER
- c) SIE
- d) SGIE

1.5. Gestión de reclamaciones de servicio en Oficinas 2.00

Las reclamaciones de servicio que se dan de alta en la oficina son las que hace el cliente directamente en la oficina y las admitidas por los servicios rurales (Oficinas Auxiliares o Enlaces Rurales) dependientes de la oficina. En ambos casos se dan de alta en el sistema, independientemente del motivo o causa de las mismas.

Desde IRIS 6.0, Llamadas a sistemas externos, Correos OnLine, se accede al link Atención al Cliente. La clave de acceso es siempre el codired de la oficina.

Una vez dentro de la aplicación Reclamaciones Intranet hay tres opciones: altas, consultas o añadir información.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.

1.5.1. Altas

A) Seleccionar tipo de cliente y buscar datos

Desde la opción ALTAS, lo primero que debemos hacer es **seleccionar el tipo de reclamante** (Particular o Empresa) y buscar si ya existe el cliente en el sistema.

Si es un **particular**, buscamos por apellido (se pueden teclear los datos en mayúsculas o minúsculas. Las vocales acentuadas se consideran caracteres distintos).

Si ya existe en la aplicación, aparece en un listado ordenado alfabéticamente y lo seleccionamos.

Si no existe hay que crear un *Nuevo contacto* con todos los datos del reclamante.

Si es una **empresa**, buscamos por CIF. Es imprescindible el CIF para introducir una empresa en la aplicación. En caso de no conocerlo y de manera excepcional, se puede utilizar un CIF comodín, que será: Q12345667D

Si la empresa ya existe en la aplicación, aparece un listado con todas las empresas, ordenado alfabéticamente, que tengan el mismo CIF (en el caso de empresas con delegaciones) y se selecciona pinchando directamente sobre el nombre. Si existen contactos, aparecen inmediatamente debajo de los datos de la empresa. Si la persona que presenta la reclamación de servicio es una de las que aparecen en el listado, se pulsa sobre el nombre para seleccionarla. Si por el contrario, no existe como contacto, se da de alta uno nuevo en *Nuevo contacto* y se rellenan los datos.

Si no existe la empresa en la aplicación, en *Nueva empresa* se introducen los datos de la empresa y del contacto.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

B) Grabar datos en Reclamaciones Intranet

Una vez introducidos todos los datos correspondientes al reclamante, es necesario rellenar los datos de la reclamación de servicio.

Datos generales de la reclamación de servicio:

- **Idioma:** (seleccionar desplegable) El idioma elegido en este campo determina la lengua en la que aparecen los TÍTULOS de los campos (no el contenido de éstos) y el texto referido al cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de datos de Carácter Personal (LOPD) en el formulario impreso de reclamación de servicio. Por defecto aparece el idioma castellano.
- **Fuente:** (seleccionar desplegable)
- **Codired Admisión.**
- **Referencia de la reclamación:** si no se pudo grabar en su momento en la aplicación debido a un problema técnico y se admitió en papel, se consigna en este campo el número que se le dio al cliente en el momento de la admisión.
- **Fecha Imposición**
- **Texto de la reclamación:** se escribe la transcripción de la reclamación obtenida a través de la conversación con el cliente.

Cuando el idioma del reclamante sea el castellano o se pueda traducir directamente la reclamación a este idioma, se escribirá siempre en este campo. La tendencia debe ser atender al cliente en el idioma de la Comunidad Autónoma y recoger la reclamación en la aplicación en castellano, siempre que el reclamante no se oponga a recibir su resguardo con el texto de la reclamación en este idioma.

- **Texto de la reclamación (en el idioma del reclamante):** cuando el cliente solicite el resguardo de la reclamación en el idioma autonómico, se debe escribir el texto en este campo (disponemos de 99 caracteres para el texto). Siempre que se utilice este campo, el formulario de la reclamación del cliente se imprimirá con el texto introducido en él.
- **Fecha de ocurrencia.**
- **Otros datos:**
 - * **Observaciones**
 - * **Método de respuesta:** (seleccionar desplegable) En este campo se indica cómo quiere recibir el cliente la respuesta de Correos: por carta ordinaria o por e-mail.
 - * **E-Mail:** del cliente, campo obligatorio si el cliente ha indicado esta opción como Método de respuesta.



Recuerda que...

Cuando se trate de una reclamación por **tiempo de espera** hay que indicar los datos del día y la hora aproximados en que se produjo el incidente.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.

C) Imprimir un borrador

Introducidos los datos, la aplicación muestra un borrador con los datos de la reclamación que se imprime para que el cliente compruebe que los datos que se van a grabar en el sistema son los que efectivamente ha manifestado. Si el cliente quiere modificar algún dato pulsando VOLVER aparece de nuevo el formulario para hacer la rectificación.

Esta copia no sirve como justificante ya que no aparece el número de reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

D) Grabar, adjuntar archivos y entregar justificante

Una vez que el cliente está conforme con los datos proporcionados, se graba en el sistema y se imprime una copia que se entrega al cliente sellada como resguardo donde figura el número de la reclamación.

No es necesario imprimir la copia para la oficina, puesto que se pueden hacer consultas en el sistema.

Si hay que adjuntar archivos con documentación de la reclamación, éstos se deben escanear y guardar en el ordenador, y desde la opción AÑADIR INFORMACIÓN se pulsa el botón *Seleccionar archivo*.



Recuerda que...

Si el cliente presenta la reclamación en el formulario de la Comunidad Autónoma o del organismo oficial que corresponda, el resguardo para el cliente es la copia del formulario oficial para el cliente y NO hay que entregar el justificante sellado que emite la aplicación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.

1.5.2. Añadir información

A) Buscar por CIF/NIF y número de reclamación

Desde la opción AÑADIR INFORMACION se localiza la reclamación con el NIF o CIF del reclamante.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.

B) Añadir información y adjuntar archivos

En el campo *Información a añadir* se graba la nueva información. Para adjuntar archivos con documentación, éstos se deben escanear y guardar en el ordenador y, desde la opción *Adjuntar archivos* se pulsa el botón *Seleccionar archivo*.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Correos online.
- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.

1.5.3 Tramitar Consultas

A) Seleccionar tipo de consulta

Cualquier consulta que realice un cliente del estado de su reclamación se puede responder por la oficina. No obstante, se informa siempre al cliente que en la web de Correos, si introduce el número de la reclamación y el número de su NIF/CIF puede realizar las siguientes acciones:

- Añadir nueva información al expediente de su reclamación.
- Consultar el estado de tramitación de su reclamación.
- Acceder a la carta que le envía Correos con la resolución dada a su reclamación.

La aplicación permite acceder a tres opciones de consulta:

- Reclamaciones de servicio admitidas en la oficina.
- Reclamaciones de servicio imputadas a la oficina.
- Peticiones de informes solicitados.

Desde esta opción se puede conocer el contenido y el estado de las reclamaciones relacionadas con nuestra oficina y, en su caso, dar respuesta satisfactoria al cliente que pregunte por una reclamación puesta en otra oficina, ya que también se puede consultar.

La consulta más directa consiste en introducir el número de referencia de la reclamación. Para consultar las reclamaciones admitidas o imputadas a la oficina, se debe seleccionar la opción correspondiente.

Una vez seleccionado el tipo de consulta, se establecen los criterios de consulta necesarios.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.
- Correos online.

B) Tipo de consulta: Admitidas en la Oficina

Si un cliente desea saber en qué estado se encuentra una reclamación que ha puesto en la oficina, seleccionamos un criterio de búsqueda: Referencia de la reclamación, primer apellido o rango de fecha de alta de la reclamación.

Si la fecha de la reclamación es conocida se pondrá la misma en los dos campos destinados para la misma. Si no fuese conocida se pondrá el período aproximado en el cual se pudo dar de alta la reclamación. Los campos de Rango de Fecha de alta son obligatorios. Se puede introducir la fecha manualmente utilizando el formato dd/mm/aaaa o utilizan-

do el calendario situado a la derecha del campo. Para desplegarlo solo tenemos que pinchar sobre él. Una vez desplegado podremos seleccionar el mes utilizando las flechas de la parte superior y una fecha pinchando directamente sobre el día del mes seleccionado.

Una vez introducidos los datos, aparece un listado con todas las reclamaciones que respondan a los criterios tecleados anteriormente.

Localizada la reclamación que nos interesa se accede al detalle de la misma, pulsando en el código de referencia de la reclamación que se encuentra subrayado. Cada reclamación tiene un hipervínculo en el campo 1ª Referencia. Pulsamos para ver toda la información relativa a la reclamación: texto del reclamante, datos del remitente y destinatario, etc.

En el caso de que un cliente no esté conforme con la contestación proporcionada por Correos, puede solicitar una nueva contestación (así como la correspondiente investigación de las causas de la misma) mediante la opción AÑADIR INFORMACION.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- QUORUM Atención clientes.
- Reclamaciones.
- Correos online.

C) Ver archivos adjuntos a la reclamación

- **Archivos adjuntos a la reclamación:** se trata de documentos incluidos en la propia reclamación. Puede tratarse de resguardos de imposición proporcionados por el cliente, documentos aportados tanto por el cliente como por Correos para la tramitación de la reclamación, etc.
- **Archivos adjuntos a las actividades de la reclamación:** documentos asociados a las actividades realizadas. Si al realizar una llamada o enviar un correo electrónico el tramitador de la reclamación adjunta algún documento, se puede consultar a través de esta opción.
- **Archivos adjuntos a los informes de la reclamación:** en la contestación a las peticiones de informe de la reclamación, se pueden adjuntar documentos aclaratorios relativos al propio informe. En el caso de que el texto de contestación a la petición de informe sea muy largo, se incorporará a la reclamación como archivo adjunto al informe de la reclamación.
- **Correspondencia de la reclamación:** la resolución de la reclamación siempre se traduce en una carta que se envía al cliente. Mediante esta opción se pueden consultar las cartas enviadas al cliente, en las que se muestra la contestación de Correos a la reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

D) Imprimir copia para el cliente

Si el cliente desea tener constancia del estado de su reclamación se puede imprimir este formulario. Al pulsar IMPRIMIR se abre una ventana con los datos de la reclamación que se van a imprimir y otra con las opciones de impresión. Estas ventanas se cierran automáticamente cuando imprimimos la reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

E) Consultas imputadas a la oficina

Para conocer qué reclamaciones se deben contestar (imputadas a la oficina) se selecciona esta opción. La consulta es idéntica a la señalada en el punto reclamaciones admitidas.

Para cada reclamación de servicio imputada a la oficina, se recibe un correo electrónico que la oficina debe contestar de la forma que se indica en el propio correo.

Después de realizar la consulta, aparece el resultado de la misma. Si la consulta devuelve más de una reclamación, se localiza la deseada. Una vez localizada, se puede acceder al detalle de la misma pulsando en el código de reclamación, de igual forma que en la consulta de reclamaciones admitidas.

La oficina debe hacer un tratamiento activo de las reclamaciones de servicio que le han sido imputadas, a través de cualquier canal, realizando las actividades correspondientes.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

F) Tipo de consulta: Peticiones de informe

Las peticiones de informe se generan automáticamente cada vez que se imputa una reclamación a la oficina. En la pantalla de consulta de reclamaciones de servicio se selecciona la opción de *Consulta de peticiones de informe solicitados a la oficina*:

En la pantalla que aparece, se teclean los criterios por los que desea realizar la consulta:

1. Informes para los que se ha excedido el plazo para la contestación.
2. Rango de fechas de las peticiones de informe (campo obligatorio).

Si no marcamos la primera casilla estamos seleccionando TODAS las peticiones de informe que se han enviado a la oficina.

Si marcamos la casilla estamos seleccionando únicamente aquellas peticiones de informe que no fueron contestadas por la oficina en el plazo disponible y que, por tanto, ya se encuentran fuera del plazo establecido para ello.

Después de realizar la consulta, aparece el resultado de la misma. Si la consulta devuelve más de una reclamación, se localiza la deseada. Una vez localizada, se puede acceder al detalle de la misma pulsando en el código de reclamación, de igual forma que en la consulta de reclamaciones de servicio admitidas.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

G) Generar el informe

En el momento de dar de alta la reclamación, si se indica que ésta es imputable a la propia oficina, se recibe un correo electrónico de forma inmediata en el que hay que redactar y enviar el informe correspondiente.

Si no se indica nada, sólo se recibirá la petición de informe si el Área de Atención al Cliente considera que la reclamación es imputable a la oficina.

Antes de elaborar la respuesta a la petición del Área de Atención al Cliente, se realizan cuantas averiguaciones y diligencias se consideren oportunas para generar un informe lo más fundamentado posible.

Es responsabilidad exclusiva del Director de la Oficina o persona que le sustituya, la emisión del informe en tiempo y forma.

La generación del informe respuesta de la reclamación de servicio se realiza conforme a lo establecido y en el caso de oficinas mixtas a las instrucciones de la Subdirección de Red de Distribución.

Solo se debe contestar dicha petición de informe por medio de correo electrónico, poniendo siempre en copia al Jefe de Sector.

El informe se debe enviar al departamento de Atención al Cliente en las 48 horas siguientes a su solicitud.

Las peticiones de informe sobre reclamaciones cuyo contenido exceda del ámbito de competencia de la oficina, serán respondidas indicando que la oficina no puede dar una respuesta adecuada, por no ser de su competencia el asunto de la reclamación.

Elementos de sistemas TI referenciados:

- Reclamaciones.
- QUORUM Atención clientes.
- Correos online.

H) Realizar tratamiento de las reclamaciones de servicio

Por parte del Director de la Oficina, una vez admitida la reclamación de servicio a través de la aplicación Reclamaciones Intranet, se debe dar un tratamiento inmediato. Este tratamiento se desarrolla en dos niveles:

- 1. Actuaciones sobre la causa de la reclamación de servicio.** La reclamación de servicio será considerada como una incidencia, por lo que en el caso de aquellas que sean imputadas a la oficina, se deben tomar las acciones necesarias para tratar la causa que la motivó.
- 2. Actuaciones sobre el Cliente.** Para aquellas reclamaciones de servicio imputables a la oficina, las actuaciones dirigidas al cliente se tratan comúnmente mediante llamada telefónica a éste, expresándole nuestras disculpas y la resolución del problema.

Este aspecto es especialmente importante de cara a cambiar radicalmente la percepción negativa que el cliente pueda tener de la Oficina.

La oficina solo debe ponerse en contacto con el cliente en el caso de que verdaderamente tenga una solución que comunicarle en relación a la reclamación de servicio planteada.

Si se ha producido alguna comunicación con el cliente, se debe poner el resultado en el informe de la reclamación de servicio.

Generación del informe

La generación del informe en respuesta de la reclamación de servicio a solicitud de Atención al Cliente se realiza conforme lo establecido en este proceso de Atención al Cliente.

Será responsabilidad exclusiva del Director/a de la oficina o persona que le sustituya por ausencia del anterior.

Una vez admitida una reclamación de servicio en la oficina o cuando ésta haya sido tramitada por otro conducto diferente -Web, correo electrónico o teléfono-, antes de elaborar el informe a petición de Atención al Cliente, se realizarán cuantas averiguaciones y diligencias se consideren oportunas para generar un informe lo más fundamentado posible.

El informe se envía al departamento de Atención al Cliente en las 48 horas siguientes a su solicitud, poniendo en copia al Jefe de Sector.

Reunión mensual de seguimiento

Bien en reuniones periódicas que realice el equipo directivo de la oficina, donde se incluirá un punto específico en el orden del día, bien en reuniones monográficas, se realizará un seguimiento de las reclamaciones de servicio generadas en la oficina, donde se analizan los siguientes puntos:

- El número de reclamaciones de servicio generadas.
- Las causas de las mismas.
- Las acciones a tomar para evitar su repetición.
- La evolución anual.

De estas reuniones se debe realizar acta o informe escrito.

Archivo y registros generados

Las Actas de reunión o registros generados como consecuencia de las reclamaciones de servicio recibidas y tratadas se archivan en las carpetas correspondientes en el Archivo ISO electrónico de la oficina.

Actividad 6

La generación del informe respuesta de la reclamación de servicio a solicitud de Atención al Cliente se realiza conforme lo establecido en este proceso de Atención al Cliente. Será responsabilidad exclusiva de...

2. La calidad en Correos

2.1. Conceptos previos

El término castellano calidad (del latín *qualitas*), es el **conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. Así pues, la calidad es la condición básica para la competitividad y la supervivencia.**

También se puede definir como *“la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual o mejor o peor que las restantes de su especie”*.

Correos y Telégrafos está inmerso en un proceso de cambio para consolidar su liderazgo en el sector de las comunicaciones.

A través de diferentes planes de Calidad, Correos y Telégrafos busca conseguir la apertura de la organización en todos sus frentes:

- Externamente a través de la escucha de la voz del cliente, con índices de satisfacción y el tratamiento gratuito de quejas y reclamaciones.

También informando públicamente, mediante las cartas de servicio, de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, utilizando el aprendizaje, como participación activa en grupos de calidad, como la Asociación Española para la Calidad y el Club de Gestión de la Calidad, y tomando parte en diversas experiencias de *benchmarking* (“aprender de los mejores”) con empresas de diferentes sectores.

- Internamente, Correos y Telégrafos fomenta la participación y la innovación mediante el Plan de Sugerencias y mejores prácticas y apoyando la formación de Equipos de Mejora. El Instituto Postal de Estudios Superiores y la extensión de la Intranet Corporativa CONECTA, permitirán la difusión del conocimiento por toda la organización.

Correos y Telégrafos ha adoptado el **Modelo Europeo** para la *Excelencia Empresarial* como instrumento para la mejora. Cada vez hay más competencia entre las empresas para ofrecer a los consumidores productos y servicios de mayor calidad y al menor coste posible. La competitividad obliga a una empresa a ofrecer a los clientes una calidad, un precio y una atención al cliente igual o mejor que otras empresas del sector.



Etapas del movimiento de la calidad:

- a) **Inspección (1925)**. Este concepto primario de calidad exigía la existencia de unos “verificadores del producto final” encargados, con técnicas de inspección, de separar los productos buenos, que irán al cliente, de los malos que se recuperarán o reajustarán, si es posible, o, en su caso, se destinarán a chatarra.
- b) **Control Estadístico de la Calidad (1950)**. Este criterio, ya superado hace tiempo, dio paso al control de todos los procesos de fabricación del producto, que permitiera minimizar y detectar las variaciones de las características de calidad durante las distintas fases de fabricación o elaboración. En esta herramienta se utilizan muestreos estadísticos, lo que permite controlar los productos por lotes, ya no se controlan todos y cada uno.
- c) **Aseguramiento de la Calidad (1970)**. Cuando se desarrolla el concepto de aseguramiento de la calidad surge la primera definición conocida de calidad como “adecuación al uso o aptitud para el uso”.

Para asegurar la calidad en una organización se debe “hacer bien las cosas a la primera”, estableciendo un sistema en el que se actúe antes de producirse un fallo. Si aun así el fallo se produce, debe establecerse un sistema de acciones correctoras que impida su repetición.

El aseguramiento de la calidad se apoya en técnicas de prevención más que en inspecciones y requiere la implicación de la Dirección y de todos los departamentos. Se define como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantado dentro del Sistema de la Calidad, y demostrable si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá con los requisitos para la calidad.

- d) **Gestión de la Calidad (1985).** Con esta herramienta la calidad pasa a ser un componente importante de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, desde el operativo hasta su Dirección que ejerce un fuerte liderazgo.

Se evoluciona de la garantía de la calidad, del control total de la calidad y del aseguramiento de la calidad a la Gestión por la Calidad Total. En su forma de gestión, la Calidad Total se enfoca hacia el cliente, los procesos y la eficiencia, a través de modelos de Gestión Integral de la Empresa (por ejemplo, el modelo EFQM de Excelencia).

2.1.2. Las normas ISO

Partiendo de la herramienta anterior, la "Organización Internacional de *Estandarización/International Organization for Standardization*" (ISO) ha elaborado y publicado una serie de normas que llevan su nombre y definen los elementos básicos con los que debe contar una organización para asegurar la calidad.

Estas normas han sido aceptadas universalmente y son flexibles y abreviadas para que cualquier organización pueda aplicarlas.

Este organismo fue fundado en 1946 en Ginebra y publica normas de uso internacional, como referente en el desarrollo de distintas actividades, una de las cuales es la gestión de la calidad. Son normas que definen los elementos constituyentes de un sistema de calidad. En definitiva identifican los requisitos básicos que debería cumplir una empresa para aumentar la confianza que los clientes tienen depositada en ella.

Los certificados ISO son otorgados por entidades acreditadas para ello, tras una evaluación exhaustiva de los diferentes procesos, analizando en su caso la conformidad o no con las normas ISO 9001 y ISO 14001, correspondientes a procesos relacionados con la calidad y el medio ambiente, respectivamente.

Es evidente que se precisa llevar a cabo una serie de auditorías internas y externas a fin de valorar lo requerido.

La obtención de la certificación para una empresa es muy valiosa dado que expresa a los clientes que la misma garantiza unos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente, lo cual le otorga ventajas competitivas.

2.1.3. La Calidad Total

Desde el enfoque más reciente de la Calidad Total se detecta que la adecuación al uso resulta insuficiente. Muchos productos o servicios son adecuados para el uso que se va a hacer de ellos y sin embargo esto no es percibido igualmente por los clientes o los usuarios a los que van destinados.

Este desfase entre la definición que se da de calidad y la percepción que de la misma tienen los clientes origina la definición de calidad siguiente: la calidad es la adecuación a las expectativas del cliente.

Las expectativas pueden ser diferentes entre los clientes y además variar con el tiempo. Bajo la óptica de la Calidad Total, la definición de calidad como "satisfacción del cliente" aporta un énfasis prioritario en el cliente.

La Calidad Total abarca a todas las personas y actividades de las empresas. La Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la Empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

2.1.3.1. Los principios de la Calidad Total

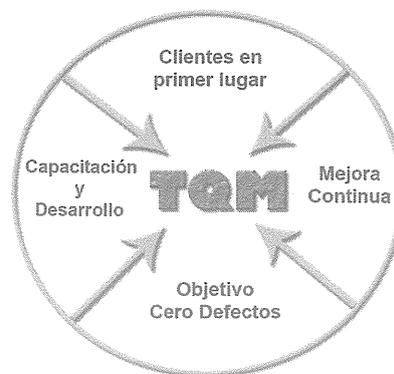
Los diez principios sobre Calidad Total, aceptados por casi todas las organizaciones son:

1. La calidad se refiere a todas las actividades.
2. Responsabilidad individual sobre la calidad.
3. Importancia del cliente interno.
4. Énfasis en la prevención.
5. Promover la participación y la colaboración.
6. Trabajo bien hecho y mejora continua.
7. Trabajo en equipo.
8. Comunicación, información, reconocimiento.
9. Objetivos de mejora.
10. Satisfacer al cliente en calidad, coste y plazo.

2.1.3.2. El cliente y la calidad del servicio

La filosofía en que se basa un Sistema de Calidad Total es que son los clientes la razón de ser de la empresa. En un mercado competitivo ellos determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus necesidades.

Para mejorar la calidad de servicio habrá que reducir o eliminar la diferencia que existe entre las expectativas que tiene el cliente con respecto al servicio y lo que este recibe.



2.1.3.3. Aspectos que el cliente externo valora de un servicio

- La fiabilidad.
- Los elementos tangibles.
- La capacidad de respuesta.

- La regularidad.
- La profesionalidad.
- La cortesía.
- La seguridad.
- La accesibilidad.
- La comunicación.
- La comprensión del cliente.

La medición de la calidad de servicio permite conocer los niveles alcanzados y detectar áreas de mejora. Una empresa líder en calidad debe evaluar cuál es el grado de satisfacción de sus clientes. De esta forma, la única forma de obtener un conocimiento preciso de la calidad de un producto y servicio es preguntarle al que lo consume.

Por este motivo se diseñan índices de satisfacción que tienen en cuenta los aspectos que el cliente valora en la prestación de un producto o servicio. El objetivo final es saber en qué medida se están cumpliendo los requisitos del cliente y poder establecer mejoras.

2.1.3.4. Niveles de competitividad

Cada vez existe más competencia para ofrecer a los consumidores productos y servicios de mayor calidad al menor coste posible.

La competitividad obliga a una organización a ofrecer a los clientes una calidad, un precio y una atención al cliente igual o mejor que otras empresas del sector.

En este sentido, podemos hablar de tres niveles de competitividad de una empresa respecto a las demás:

- **Nivel mínimo:** significa cumplir las expectativas básicas del cliente. Tiene la desventaja de que en cuanto otro competidor ofrezca un poco más ya no se es competitivo.
- **Nivel superior:** supone dar al cliente un poco más de lo que espera, y estudiar al mismo tiempo lo que le ofrece la competencia.
- **Nivel excelente:** consiste en dar al cliente algo que este no tenía claro pero que en cuanto lo ve dice: "¡Esto es lo que yo necesitaba!"

2.1.3.5. El cliente interno

En una organización todos somos clientes y proveedores en el proceso de trabajo.

Somos **clientes internos** cuando recibimos material, información o un servicio de otro empleado de la organización.

Somos **proveedores internos** cuando ofrecemos material, información o un servicio a otro empleado de la organización.

Lo que recibimos son entradas y lo que ofrecemos son salidas. Hacer el trabajo con calidad es añadir valor a la entrada que hemos recibido.

 Actividad 7

Relaciona mediante flechas las etapas del movimiento de la calidad con el año de su aparición:

Control Estadístico de la Calidad	1925
Gestión de la Calidad	1970
Inspección	1950
Aseguramiento de la Calidad	1985

2.2. La calidad de los procesos. Calidad Total

Existen cuatro etapas por las que ha pasado la calidad:

1. "Conformidad con las especificaciones": Inspección.
2. Control del Proceso.
3. "Adecuado al uso": Aseguramiento de la calidad.
4. Calidad Total.

Principios de la gestión de Calidad Total:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

2.2.1. Orientación hacia los resultados

El éxito continuado de una organización depende del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que de una u otra forma participan en ella:

- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados.

La dirección debe satisfacer equilibradamente las necesidades de estos grupos de interés.

2.2.2. Orientación hacia el cliente

La **Calidad Total** hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Algunas de las ventajas de enfocarse hacia el cliente son:

- Ganar su confianza y fidelidad.
- Protección contra la competencia.
- Rentabilidad a largo plazo.

La satisfacción del cliente no es estática sino dinámica, es decir, evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Por ello, las organizaciones excelentes que se esfuerzan por satisfacer a sus clientes, a largo plazo, consiguen su fidelización.

Así pues, es muy importante que la organización recoja información de los clientes en dos etapas diferentes:

- *A priori*, sus necesidades.
- *A posteriori*, el grado en que ha conseguido satisfacerles.

2.2.3. Liderazgo y constancia en los objetivos

La **Calidad Total** es una estrategia porque trata de dirigir y coordinar acciones para conseguir la competitividad empresarial o la mejora de la eficiencia de la organización, según los casos.

El papel de la Dirección en el proceso hacia la Calidad Total es lograr que esta estrategia de gestión se despliegue en toda la organización, asumiendo el liderazgo del proyecto para conseguir que se integre en la actividad diaria de la organización.

El mejor método para ello es que la dirección demuestre con sus propias actuaciones su compromiso con la Calidad Total facilitando todos los medios necesarios:

- comunicación,
- formación,
- fondos,
- apoyo, etc.

2.2.4. Gestión por procesos y hechos

La organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios. Estos procesos son, normalmente:

- interdepartamentales o
- interfuncionales.

La gestión de estos procesos se caracteriza por perseguir la eficacia y eficiencia de los mismos.

Frente a la tradicional gestión por funciones o departamentos estancos, se impone la necesidad de la gestión por procesos para establecer mejor a las necesidades de los clientes y por tanto, mejorar la competitividad de la organización.

La gestión por procesos requiere identificar, organizar, nombrar a los responsables y equipos de mejora, revisar y establecer acciones y objetivos de mejora para dichos procesos. La gestión de estos procesos debe basarse en los hechos, lo que requiere la toma de datos y el establecimiento de indicadores.

En muchos casos se tiene tendencia a gestionar y tomar decisiones en base a opiniones. Frente a ellos debemos realizar un esfuerzo para acudir a buscar los datos allí donde se encuentren y tomar las decisiones basándonos en ellos. Esto supone un cambio importante en la forma de proceder de muchas personas de nuestras organizaciones.

La experiencia ha demostrado que el uso de un grupo de sencillas herramientas permite resolver el 80 % de los problemas de las organizaciones.

Indicamos a continuación algunas de estas herramientas:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de Causa - Efecto.
- Histograma.
- Hoja de Datos.
- Gráfico de Control.
- Diagrama de Dispersión.
- Estratificación.
- Diagrama de Flujo.
- Tormentas de Ideas.
- Los Cinco Porqués.
- Diagrama de Gantt.
- Diagrama de Afinidad.
- Diagrama de Árbol.



Campus Correos

Puede ampliar información sobre estas herramientas en **Campus Correos/Anexo /Tema 11**.



Recuerda que...

Algunos de los objetivos marcados por el Plan Estratégico 2001/2003 fueron la transformación y consolidación de la Red de Establecimientos Postales y establecer un Nuevo Plan de Gestión de la Calidad Total.

2.3. El Decálogo de la Calidad en Correos

Correos, con la finalidad de asumir los compromisos adquiridos en materia de calidad tanto con los clientes externos como internos, ha asumido un decálogo de obligado cumplimiento:

1. **Liderazgo y constancia de objetivos:** los líderes deben asegurar el diseño de la estrategia y métodos para alcanzar la excelencia y desarrollar las capacidades con su personal.
2. **Orientación al cliente:** hay que lograr la satisfacción, fidelización y retención del cliente.
3. **Orientación hacia los resultados:** hay que buscar el equilibrio entre todos los grupos de interés y priorizar actuaciones.
4. **El valor de las personas:** el éxito de la organización depende de su personal.
5. **Gestión por procesos y hechos:** se basa en hechos, mediciones e información.
6. **Aprendizaje y mejora continua:** corregir, innovar y mejorar son parte del trabajo diario.
7. **Flexibilidad y respuesta rápida:** hay que tener la capacidad para introducir nuevos productos, mejorar los actuales, simplificar sus procesos y reducir los plazos.
8. **Innovación y desarrollo de las tecnologías de la información:** la información es poder y para conseguirla hay que desarrollar nuevas tecnologías, además de tener la mente abierta a las novedades.
9. **Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores:** relaciones de cooperación y colaboración con los proveedores, basada en la confianza y la integración.
10. **Responsabilidad pública y social:** hay que actuar con ética y responsabilidad sobre la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

2.4. Los modelos de mejora e innovación continua. Calidad en Plazo y Mejora de Procesos

Correos y Telégrafos nunca fue ajena a los cambios que han ido surgiendo en su entorno: liberalización del mercado postal, mayor competencia, nuevas tecnologías, mayor exigencia de los clientes, nuevos productos y servicios, etc.

Entre los objetivos marcados por el entonces Plan Estratégico 2001/2003 estaban la transformación y consolidación de la *Red de Establecimientos Postales* y establecer un *Nuevo Plan de Gestión* de la **Calidad Total**.

Otras acciones enmarcadas en el citado Plan Estratégico y relacionadas con la calidad fueron:

- Potenciación de la imagen corporativa.
- Mejorar la calidad en plazos, etc.

Refiriéndonos a Correos, para mejorar la calidad podemos actuar de dos maneras:

- Calidad en plazo.
- Mejora de procesos.

La calidad en plazo podemos definirla como el cumplimiento de los plazos comprometidos de entrega para las distintas líneas de productos y servicios.

Se tienen definidos plazos para la mayor parte de los productos, en función del destino: local, intraprovincial (provincial) o interprovincial (nacional).

Para ello se utiliza la fórmula **(D+n)**, donde la "D" se corresponde con la fecha de matasellos (admisión) y la "n" con los días que tarda en ser entregado el envío. A continuación se fija el porcentaje en que ese producto debe cumplir el objetivo marcado. El porcentaje ideal sería el 100 %, objetivo prácticamente imposible de cumplir, dado que son inevitables los errores, tanto humanos como mecánicos, en el proceso.

Hay que tener en cuenta los recursos de la organización (medios humanos y materiales) y fijar objetivos alcanzables. Una vez establecidos, el siguiente paso es medir la desviación entre estos y el nivel de calidad logrado.

2.4.1. Objetivos de calidad establecidos en el ámbito nacional

El Reglamento de Prestación de los Servicios Postales aprobado por Real Decreto 1829/1999, en su artículo 45, modificado por el Real Decreto 503/2007, señala cuáles son los plazos de expedición para el Servicio Postal Universal:

"1. La prestación del servicio postal universal, establecida con criterios de regularidad, requerirá el cumplimiento de los plazos medios de expedición, en cómputo anual, medidos de extremo a extremo, según la fórmula $D+n$, en la que D representa la fecha de depósito y n el número de días laborables que transcurren desde tal fecha hasta la de su entrega al destinatario.

A estos efectos, el plazo de expedición de extremo a extremo es el transcurrido desde la fecha de depósito en el punto de acceso a la red hasta la fecha de entrega al destinatario.

La fecha de depósito que se tomará en cuenta será la del mismo día en que se deposite el envío o que sea impuesto el giro, en el caso de los servicios financieros, siempre que el depósito se realice antes de la última hora de recogida señalada para el punto de acceso a la red de que se trate. Cuando el depósito se realice después de esa hora límite, la fecha de depósito que se tomará en cuenta será la del siguiente día de recogida.

2. Los plazos medios de expedición y normas de regularidad, en el ámbito nacional, serán:

a) Para cartas y tarjetas postales, un plazo de $D+3$, que deberá cumplirse para el 93 % de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el 99 % de los envíos en el plazo $D+5$.

b) Para paquetes postales de hasta 10 kilogramos de peso, un plazo de D+3 en el 80 % de los envíos y de D+5 en el 95 %.

c) Para los giros, el plazo será de D+3 en un 95 % y de D+5 en un 99 %.

3. Los porcentajes establecidos en el apartado anterior podrán ser revisados y actualizados mediante orden del Ministro de Fomento."



Recuerda que...

El término paquete postal deberá entenderse referido al paquete azul, que es el que cumple con los criterios de servicio universal en el ámbito interior.

Señalar asimismo que la Ley 43/2010, en su disposición final primera indica, con respecto a la entonces Comisión Nacional del Sector Postal y ahora Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC):

"2. (...) deberá, anualmente, elaborar un informe sobre el desarrollo del mercado postal, que será presentado al Ministerio de Fomento y elevado a las Cortes Generales. Este informe será elevado al Gobierno, a través del Ministro de Fomento en los términos que reglamentariamente se desarrollen.

3. (...) presentará, anualmente, un informe sobre la calidad, coste y financiación del servicio postal universal y sobre la evolución del acceso a la red postal. Este informe será trasladado al Ministerio de Fomento que lo elevará a la Comisión Delegada para Asuntos Económicos".



Pregunta de examen noviembre 2016

La prestación del Servicio Postal Universal por el operador designado por el Estado requiere el cumplimiento de unos plazos medios de expedición en el ámbito nacional que, respecto de las cartas y tarjetas postales, se concretan en:

- a) Un plazo de D + 3, que deberá cumplirse para el 92 % de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el 99 % de los envíos en el plazo D + 5.
- b) Un plazo de D + 3, que deberá cumplirse para el 93 % de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el 99 % de los envíos en el plazo D + 5.
- c) Un plazo de D + 3, que deberá cumplirse para el 90 % de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el 98 % de los envíos en el plazo D + 5.
- d) Un plazo de D + 3, que deberá cumplirse para el 93 % de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el 98 % de los envíos en el plazo D + 5.

2.4.2. Objetivos de calidad establecidos en el ámbito internacional

2.4.2.1. Normas de calidad para el correo transfronterizo intracomunitario

El punto 4 del Reglamento de Prestación de los Servicios Postales recoge lo establecido en el Anexo II de la III Directiva Comunitaria 2008/6/CE (que modifica a las dos anteriores): *“En los servicios transfronterizos intracomunitarios, los plazos serán fijados por la normativa comunitaria. Mientras estos plazos no se modifiquen, serán los establecidos por la Directiva 97/67/CE del Parlamento y del Consejo, de 15 de diciembre, relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Comunidad y la mejora de la calidad del servicio, siendo estos, en relación con el plazo medio de expedición de la categoría normalizada más rápida, de **D+3 en un 85 % y de D+5 en un 97 %.**”*

Señala dicho anexo: *“Las normas de calidad para el correo transfronterizo intracomunitario se establecerán en relación con el plazo medio de expedición de los envíos de la categoría normalizada más rápida (se trata de la carta ordinaria), medido de extremo a extremo (admisión a entrega), según la fórmula $D + n$, en la que D representa la fecha de depósito y n el número de días laborables que transcurren desde tal fecha hasta la de su entrega al destinatario (...).”*

2.4.2.2. UNEX (*Extended Country System*)

Se trata del sistema propio de la Red IPC (*International Post Corporation*). Su finalidad es analizar los tramos de la cadena postal entre $D + 1$ y $D + 3$ del correo ordinario internacional de importación (desde la entrada en la oficina de cambio hasta su entrega en nuestro país) y de exportación (desde el depósito en el operador postal hasta la oficina de cambio del país de destino).

2.4.2.3. Acuerdo REIMS (*Remuneration of International Mails*)

Correos forma parte, junto con los correos de los países más importantes, desde 2012 de este acuerdo internacional, cuyos objetivos marcados para el correo prioritario internacional son:

- **Importación:** (la medición será desde la entrada en la Oficina de cambio española – Barajas – hasta su distribución en España):
 - * $D + 1$: 90 %
 - * $D + 2$: 97,5 %El objetivo medio en $D + 1$ Y $D + 2$ queda fijado en el 95 %.
- **Exportación:** (la medición se controla desde el depósito en el Operador en España hasta la entrada en el país de destino):
 - * $D + 1$: 80 %.

2.4.2.4. Acuerdo IPC (*International Post Corporation*)

Es una asociación compuesta por 24 operadores postales de Europa, Norteamérica y Pacífico Sur: Alemania, Austria, Australia, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Italia, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza.

Los miembros de IPC controlan el 65 % del tráfico postal mundial. Su misión es proporcionar asistencia a sus miembros para facilitar el desarrollo y la mejora de los servicios postales. Sus actividades se desarrollan alrededor de 4 ejes fundamentales:

- La medida de la calidad del servicio, especialmente en los flujos internacionales.
- La mejora de la calidad del servicio, mediante acciones de mejora, integración y *benchmarking* de procesos.
- La recopilación y el suministro de información estratégica y comercial sobre los mercados postales y el apoyo en el desarrollo de productos y servicios.
- La gestión de un sistema multilateral de gastos terminales (REIMS), así como la recopilación y el suministro de información en materia regulatoria.

2.4.3. Sistemas de medición de la Calidad

Los más importantes son los siguientes.

2.4.3.1. De extremo a extremo (*End to End*)

Abarca desde el **depósito del envío** en el buzón o ventanilla hasta la entrega. Requiere la participación de dos panelistas externos (una persona –remitente– que deposita el envío en el buzón o ventanilla, y otra persona –destinatario– que recoge el envío en su casillero. La primera persona indica en una tarjeta que introduce en un sobre la fecha del día en que deposita el envío. La segunda persona, que tiene la obligación de comprobar su casillero cada día que dure el control, indica la fecha en esa misma tarjeta cuando la recibe.

Las ventajas de este sistema son:

- Permite dividir el plazo en tramos. Es decir, puede comprobarse separadamente la admisión (fecha desde el depósito al matasellado) y el transporte/entrega (desde el matasellado a la entrega).
- También permite controlar el número de envíos que no llegan a destino.

2.4.3.2. Muestreo con correo real

Se trata de realizar una toma de datos en la oficina de destino. Las muestras se toman por empleados de Correos –Auditoría e Inspección–. Se tiene en cuenta la fecha de **matasellado** y la de *llegada* a la oficina de destino.

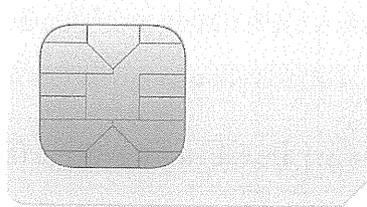
Su principal ventaja es su bajo coste y rapidez. Su inconveniente es que no se conoce con certeza la fecha en que el envío fue depositado en el buzón de origen, ya que solo se tiene en cuenta la fecha de matasellado.



2.4.3.3. Control con tarjetas chip

Sirve para medir el tiempo que tarda una carta de un país a otro. Se introduce una tarjeta **“chip”** dentro de algunas muestras de cartas internacionales. Estos chips son adquiridos por las Administraciones Postales.

En determinadas puertas de las oficinas de cambio (entrada y salida del correo internacional), se han situado *monitoring* (lectores) que detectan el paso de las cartas, registrando la hora y fecha de paso.



2.4.3.4. Sistema SPEX. Identificación por Radiofrecuencia (RFID)

Se trata de un sistema híbrido basado en la existencia de Panelistas Externos (Sistema de Panelistas Externos) y la tecnología RFID. De esta forma al principio y al final del ciclo hay panelistas, y en los distintos Centros de Correos el control se lleva a cabo mediante radiofrecuencia.

Los sistemas de identificación por radiofrecuencia o RFID (*Radio Frequency Identification*) son una tecnología para la identificación de objetos a distancia sin necesidad de contacto, ni siquiera visual.

Se requiere lo que se conoce como etiqueta electrónica o *“tag RFID”*, consistente en un microchip adjunto a una pequeña antena de radio, que identifica unívocamente al objeto portador de la etiqueta. Los tag (pasivos), elementos principales del sistema, almacenan información, normalmente el código del objeto. Existe una gran variedad en cuanto a tamaño, forma y color.

Para poder capturar la información contenida en una etiqueta es necesario un lector de RFID.

Este lector estará conectado a una o varias antenas que emiten ondas de radio y reciben las señales devueltas por la etiqueta RFID. Cuando una etiqueta penetra dentro del área en que actúa el campo electromagnético radiado por estas antenas, se activa transmitiendo al lector la información que contiene.

Los lectores, a su vez, están conectados a un ordenador o servidor local, que mediante un *software* específico para RFID, gestiona las miles de lecturas capturadas, filtrando y eliminando las que no aportan información útil para el negocio.

Los datos que ofrece el informe SPEX son referentes al plazo de calidad en % y a la muestra de envíos observados, en relación con los siguientes tramos:

- Recogida.
- CTA de origen (entrada y salida).
- Encaminamiento de origen.
- Encaminamiento de destino.
- CTA de destino (entrada y salida).
- Reparto.

Es en estos puntos donde están los controles RFID, pero no en los puntos intermedios de los mismos.

Pregunta de examen noviembre 2016

El Sistema SPEX mide la calidad en diferentes procesos. Entre las opciones propuestas, indica cuál no es uno de ellas.

- | | |
|---|-------------------------------------|
| a) Recogida de buzones. | <input type="checkbox"/> |
| b) Entrega y salida en la UPR. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| c) Cartas de entrada y salida en los CTA. | <input type="checkbox"/> |
| d) Reparto. | <input type="checkbox"/> |

2.4.4. Mejora de procesos

Los procesos postales están integrados en lo que se denomina *Circuito General de la Correspondencia*, o sea el recorrido de un envío desde que sale de manos del remitente hasta que llega al destinatario (admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega).

Por parte de **Auditoría e Inspección** y de la **Dirección de Operaciones**, de Correos, se realizan distintos controles de calidad de procesos:

- Control de recogida de buzones.
- Control de matasellado.
- Control de envíos mal encaminados (lo "malo" en el argot postal).
- Control de regularidad en el encaminamiento de bandejas y sacas.
- Control de seguridad de procesos.

Estas mediciones de calidad abarcan también otros parámetros:

- Condiciones de la oficina (limpieza, señalización, accesos...).
- Trato al cliente.
- Información al público.

2.4.5. Herramientas para el Control de la Calidad

2.4.5.1. COCAL (Control de Calidad)

Se trata de un sistema informático de medición y análisis de la información gestionado por Auditoría Interna de los procesos *end to end*. De los resultados correspondientes se hace el oportuno seguimiento en el Comité de Calidad gestionado por la Subdirección de Organización.

2.4.5.2. Mercurio

Es un sistema de trazabilidad que se presenta a través de la intranet corporativa CONECTA y sirve para la consulta de todos los eventos intermedios del ciclo de un envío admitido con código de barras. Así, ofrece información sobre la situación de los envíos depositados en nuestras Oficinas.

2.4.6. Principios básicos del proceso de mejora continua

1. La calidad se define como conformidad con los requisitos y necesidades del cliente.
2. Gestión participativa.
3. El método es la prevención.
4. La meta es conseguir productos y servicios libres de fallos.
5. Consideración de los costes.
6. Actitud de mejora continua.

2.4.7. Costes relacionados con la calidad

Los costes relacionados con la calidad son de dos tipos:

a) **Costes de calidad:**

- Costes de prevención.
- Costes de evaluación.

b) **Costes de no-calidad (económicos y de pérdida de imagen y credibilidad):**

- Costes internos (por ejemplo, envíos mal encaminados).
- Costes externos (por ejemplo, quejas o reclamaciones).

2.5. Audinter y la calidad

Audinter es, en Correos, sinónimo de calidad. Nació a mediados de la década anterior para homogeneizar y automatizar las actividades de auditoría y para ayudar a implantar el modelo europeo de excelencia **EFQM** en la red de oficinas. Esta herramienta es hoy la utilizada por la Dirección de Auditoría e Inspección para ejercer sus labores de auditoría y control, y sigue extendiéndose su aplicación y utilidades a otras áreas y actividades.

Cada año **Correos realiza cerca de 1.000 auditorías** en sus centros operativos, con la doble función de disponer de un control interno de los procesos y de medir la calidad. Gracias a **Audinter**, el papel tiende a desaparecer, y un ordenador portátil es la única herramienta que necesita el auditor, lo que ha simplificado un trabajo cada vez más completo y complejo.

Además, el sistema incorpora todos los programas de ofimática, lo que facilita la operativa, ya que el uso de tablas de cálculo o bases de datos es constante en las oficinas, donde el auditor chequea aspectos como el estado de los balances de tesorería, existencias en almacén, control de las máquinas de franquear o de las operaciones bancarias.

Para medir la calidad, Correos ha adaptado el modelo **EFQM** a sus métodos de trabajo en oficinas y unidades de reparto.

Así, los auditores responden a un cuestionario preestablecido con una serie de ítems agrupados conforme a los *nueve criterios que recoge el modelo europeo de excelencia*.

Una vez finalizada la auditoría, se realiza la evaluación y se detectan las áreas de mejora; por último, se emite un informe con las recomendaciones que se entrega a los responsables de Zona, según proceda, para velar por su cumplimiento.

Además, Audinter facilita el buen uso de la información almacenada. Ello hace más sencillo el seguimiento de las auditorías y la elaboración de informes bajo demanda.

Audinter ha impulsado un salto de calidad en Correos.

Debe recordarse que los datos que reúne y los informes que proporciona ayudan a tomar decisiones estratégicas en la gestión de las oficinas y determina cuáles y con qué *ranking* forman parte del Club de los 300, base del premio Oficina Excelente y asimismo el lugar que ocupan en la Liga de la Excelencia.

Correos trabaja asimismo en la aplicación de Audinter en los procesos de los centros de tratamiento y en las Unidades de Distribución para adaptar su gestión al **modelo EFQM desde 2007**. También existe la posibilidad del acceso a la información que facilita este sistema a través de Conecta, la intranet de Correos.

Con esto se ha mejorado la accesibilidad de los responsables del Centro Directivo y zonales a los informes de un centro o a los comparativos que elabora Audinter.

Hasta de ahora, en Red de Oficinas se había adaptado el modelo original a la valoración de 700 puntos. No obstante, desde mediados de marzo de 2017 se aplica en su totalidad, es decir, con la valoración a 1000 puntos, quedando el modelo recortado para aplicar a las Oficinas Mixtas.



Sabías que...

El método denominado **"Tormentas de ideas"** consiste en trabajar en equipo para solucionar un problema, de tal forma que ayuda a la toma de decisiones de forma consensuada, pudiendo utilizarse con un número de cinco a doscientos participantes, aunque se necesitan buenas cualidades de liderazgo para moderar la sesión.



Actividad 8

Rellena el hueco con la palabra que falta:

El ciclo de la mejora continua que consiste en planificar la mejora, realizarla en una prueba piloto, comprobar los resultados y actuar a gran escala recibe el nombre de .

2.6. Modelo europeo EFQM. El modelo europeo de calidad

El **Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)** es una referencia de cómo debe ser una empresa excelente, que desea ser competitiva y que busca gestionar todos los aspectos desde la perspectiva de la **Calidad Total**.

Para alcanzar el éxito, las organizaciones necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda que permite a la Red de Oficinas:

- Evaluar dónde se encuentran las oficinas en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias.

- Establecer un nivel de excelencia (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar en red de oficinas, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Establecer las prioridades sobre dónde actuar.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.



El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo basado en nueve criterios; cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados":

- Los criterios que hacen referencia a un "Agente Facilitador" tratan sobre lo que la organización hace.
- Los criterios que hacen referencia a "Resultados" tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra.
- Los "Resultados" son consecuencia de los "Agentes Facilitadores", y los "Agentes Facilitadores" se mejoran utilizando la información procedente de los "Resultados".

Su filosofía es *"Los mejores resultados para los clientes, para su personal y para la sociedad, se consiguen mediante el ejercicio de un liderazgo que impulse permanentemente su política y estrategia, la gestión de sus empleados, de las alianzas y sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales"*.

2.6.1. La matriz de puntuación REDER

El esquema lógico REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar el rendimiento de una organización en los nueve criterios del modelo EFQM.

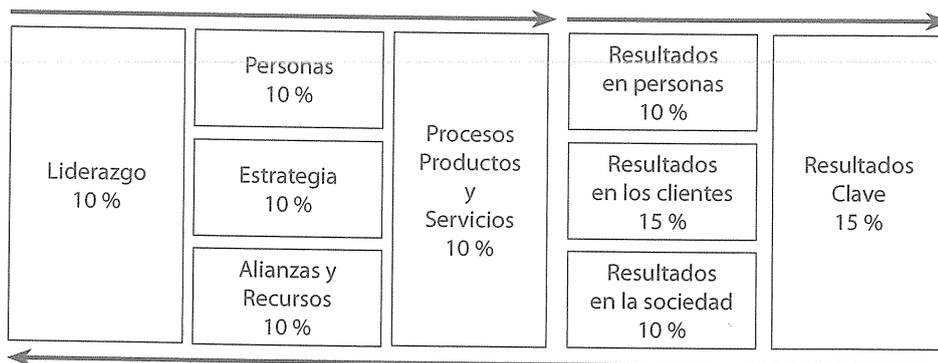
Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- **Establecer los Resultados** que quiere lograr como parte de su estrategia.
- **Planificar y desarrollar** una serie de *Enfoques* sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar los enfoques** de manera sistemática para asegurar su implantación.
- **Evaluar, Revisar y Perfeccionar** los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al modelo aumenta. REDER asigna un 50 % del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados en una escala de 0 a 1000 puntos.

El peso específico de cada criterio en el procedimiento es:



2.6.1.1. Modelo adaptado a Oficinas con Admisión y Entrega

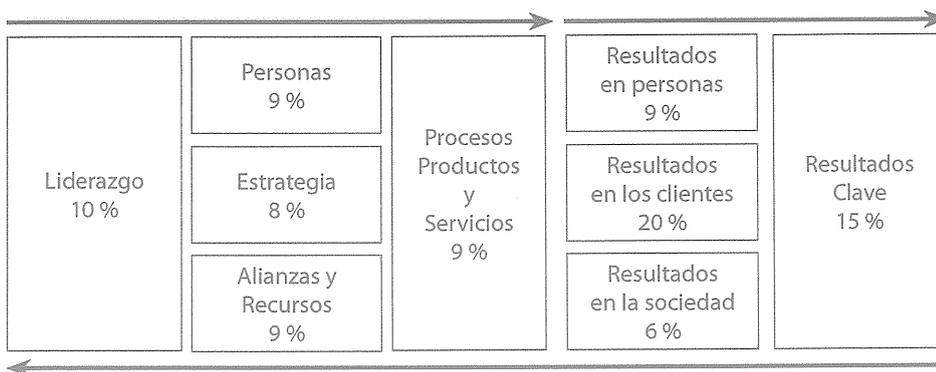
La distribución de la puntuación máxima por criterios y subcriterios es:

- **Criterio 1: Liderazgo:** 100
 - * **Liderazgo:** 100,00
- **Criterio 2: Estrategia:** 100
 - * **Política y Estrategia:** 100,00
- **Criterio 3: Personas:** 100
 - * **Personas:** 70
 - * **Prevención de Riesgos Laborales:** 30
- **Criterio 4: Alianzas y Recursos:** 100
 1. **Gestión de alianzas externas:** 10
 2. **Gestión de inmuebles, equipos, materiales y recursos naturales:** 20
 3. **Gestión de Tecnología, la información y el conocimiento:** 20
 4. **Gestión Contable:** 50

- **Criterio 5: Procesos, productos y servicios: 100**
 - 1. Admisión: 50
 - 2. Tratamiento: 20
 - 3. Entrega en Oficina: 30
 - **Criterio 6: Resultados en los clientes: 150**
 - 1. Satisfacción clientes: 100
 - 2. Imagen: 50
 - **Criterio 7: Resultados en las personas: 100**
 - 1. Satisfacción trabajadores: 100
 - **Criterio 8: Resultados en la Sociedad: 100**
 - 1. Resultados en la Sociedad: 100
 - **Criterio 9: Resultados clave: 150**
 - 1. Ingresos: 100
 - 2. Indicadores de procesos: 50
- PUNTUACION MÁXIMA: 1000,00**

2.6.1.2. El modelo adaptado para Oficinas Mixtas

El procedimiento para las Oficinas Mixtas (**aquellas que prestan servicios tanto de Red de Oficinas como de Red de Distribución**) está adaptado a una escala de puntuación máxima de 700 puntos. El peso específico de cada criterio y la puntuación máxima por criterio es:



PUNTUACION MÁXIMA DE CRITERIOS EN OFICINAS MIXTAS

- **Criterio 1: Liderazgo: 70**
 - * **Liderazgo**
 - **Criterio 2: Estrategia: 56**
 - * **Política y Estrategia**
 - **Criterio 3: Personas: 63**
 - * **Personas**
 - * **Prevención de Riesgos Laborales**
 - **Criterio 4: Alianzas y Recursos: 63**
 - 1. **Gestión de alianzas externas**
 - 2. **Gestión de inmuebles, equipos y materiales**
 - 3. **Gestión de Tecnología**
 - 4. **Gestión de Recursos Económicos**
 - **Criterio 5: Proceso, productos y servicios: 98**
 - 1. **Admisión**
 - 2. **Tratamiento**
 - 3. **Entrega en Oficina**
 - 4. **Recepción y Clasificación general**
 - 5. **Embarriado y reparto**
 - 6. **Liquidación**
 - 7. **Seguridad**
 - **Criterio 6: Resultados en los clientes: 140**
 - 1. **Satisfacción clientes**
 - 2. **Imagen**
 - **Criterio 7: Resultados en las personas: 63**
 - 1. **Satisfacción trabajadores**
 - **Criterio 8: Resultados en la Sociedad: 42**
 - 1. **Resultados en la Sociedad**
 - **Criterio 9: Resultados clave: 105**
 - 1. **Ingresos**
 - 2. **Indicadores de procesos**
- PUNTUACION MÁXIMA: 700,00**

2.6.2. Modelo de gestión en Red de Oficinas

Cada uno de los criterios se desglosa en subcriterios, en los que se analiza el fundamento del criterio en sí.



Campus Correos

Puede consultar el desarrollo de las Herramientas correspondientes a cada uno de los criterios en **Campus Correos / Anexo / Tema 10**.

2.6.2.1. Criterio 1: Liderazgo

El Director y el equipo directivo actúan como modelo de referencia para sus empleados, son flexibles en la gestión de la oficina, anticipándose y reaccionando de manera oportuna con el fin de asegurar un éxito continuo.

Subcriterios:

- 1a. Cómo el Director establece y comunica una clara dirección y orientación estratégica en la oficina y actúa como modelo de referencia.
- 1b. Cómo el Director define, supervisa, revisa e impulsa tanto la mejora del sistema de gestión de la oficina como su rendimiento.
- 1c. Cómo el Director se implica con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- 1d. Cómo el Director refuerza una cultura de excelencia entre los empleados de la oficina.
- 1e. Cómo el Director se asegura de que la organización de la oficina sea flexible y gestiona el cambio de manera eficaz.

Herramientas:

- Compromiso con la calidad.
- Implicación de todos los colaboradores.



2.6.2.2. Criterio 2: Estrategia

Cómo la misión y visión de la organización se despliega en la Red, desarrollando políticas, planes, objetivos y procesos para su consecución en cada oficina.

Subcriterios:

- 2a. Cómo se analizan y comprenden las necesidades y expectativas de la organización, clientes, personal, proveedores y sociedad.
- 2b. Cómo se analiza la tendencia del rendimiento operativo de la oficina para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identifica qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos de calidad y estratégicos.
- 2c. Cómo se desarrollan, revisan y actualizan planes de acción y de mejora para alcanzar los objetivos.
- 2d. Cómo se comunica, implanta y supervisa la política y estrategia estableciendo metas y objetivos en la oficina para alcanzar los resultados planificados.

Herramientas:

- Proceso de planificación.
- Cuadros de mando.
- Despliegue de objetivos.

**Actividad 9**

Indica si la siguiente cuestión es verdadera o falsa:

El modelo AUDINTER está concebido sobre una puntuación de 1.000 puntos distribuidos entre 9 criterios.

Verdadera Falsa

2.6.2.3. Criterio 3: Personas

Cómo la oficina gestiona, desarrolla y hace que aflore todo el potencial de las personas que la integran, tanto a nivel individual como de equipo. Se preocupa, comunica y da reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Subcriterios:

- 3a. Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.
- 3b. Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.
- 3c. Cómo se consigue la implicación y el compromiso de las personas de la oficina y asumen su responsabilidad.

3d. Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral con todos los empleados.

3e. Cómo se recompensa, reconoce y atiende a las personas de la oficina.

Herramientas:

- Motivación.
- Gestión de los Recursos Humanos en la oficina.

2.6.2.4. Criterio 4: Alianzas y recursos

Cómo la oficina planifica y gestiona las alianzas externas, proveedores y recursos internos para el eficaz funcionamiento de sus procesos. Cómo se asegura de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Subcriterios:

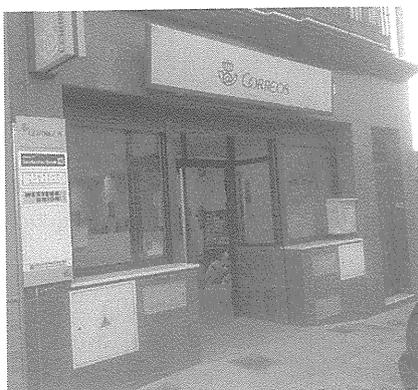
4a. Gestión de las alianzas externas y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos.

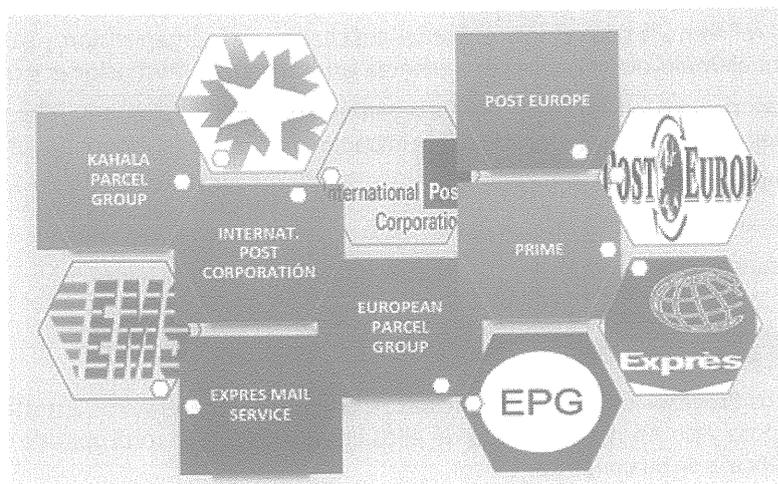
4c. Gestión de la tecnología.

4d. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones.



Herramientas:

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos en la oficina.



2.6.2.5. Criterio 5: Procesos, productos y servicios

Cómo se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Subcriterios:

- 5a.** Los Procesos se gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b.** Los Productos y Servicios se desarrollan de acuerdo a las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.
- 5c.** Se desarrollan estrategias para promocionar los Productos y Servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- 5d.** Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e.** Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Herramientas:

- Definición de procesos.
- Procesos de la Red de Oficinas.
- Mapa de procesos.
- Indicadores de desempeño de los procesos.
- Objetivos de Calidad.
- Los procesos y el ciclo de mejora continua.
- Sistema de Gestión de Calidad.

2.6.2.6. Criterio 6: Resultados en los clientes

Mide de manera exhaustiva los resultados sobresalientes que alcanza la oficina con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y cómo los mantiene en el tiempo.

Subcriterios:

- 6a.** Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas.
- 6b.** Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes.

Herramientas:

- La imagen de la oficina.
- La satisfacción del cliente.



Recuerda que...

Los Procesos de la Red de Oficinas se clasifican en Operativos, Estratégicos y de Apoyo. Cada uno de ellos conjuga un aspecto propio de la Oficina en su conjunto.

2.6.2.7. Criterio 7: Resultados en las personas

Mide los resultados sobresalientes que alcanza la oficina respecto a la satisfacción de las personas que la integran y cómo los mantiene en el tiempo.

Subcriterios:

- 7a.** Percepción que los empleados tienen de la organización.
- 7b.** Mediciones complementarias para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de los empleados y su satisfacción.

Herramientas:

- Clima laboral y absentismo.
- Satisfacción de empleados.

2.6.2.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad

Mide los resultados sobresalientes que alcanza la oficina a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad y cómo los mantiene en el tiempo.

Subcriterios:

- 8a.** Percepción que la sociedad tiene de la actividad de la oficina.
- 8b.** Mediciones complementarias relativas al impacto de la oficina en los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Herramientas:

- La gestión medioambiental en mi oficina.
- Integración en el entorno social.

2.6.2.9. Criterio 9: Resultados clave

Este criterio se refiere a qué consigue la oficina en relación con los elementos clave de la política y estrategia: resultados económicos, financieros, tecnológicos, conocimiento y calidad.

Subcriterios:

- 9a.** Medida de los resultados económicos de la oficina.
- 9b.** Medida del resultado de los procesos de la oficina.

Herramientas:

Cuadros de Mando de la oficina.

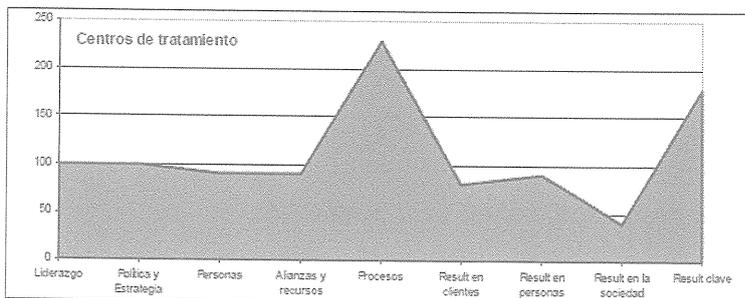
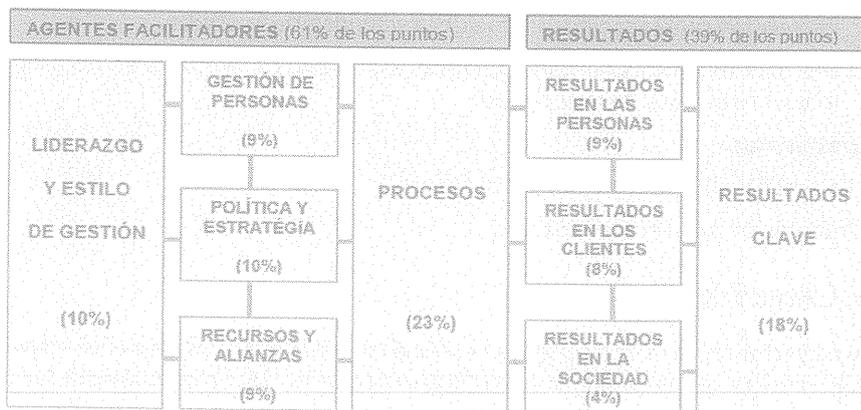
2.6.3. Modelo de gestión en centros de tratamiento

El Modelo de Gestión Centros de Tratamiento es una herramienta para la gestión de la calidad en estos centros.

Es un modelo para la mejora continua que contempla:

- La orientación de los procesos a sus clientes (clientes externos de depósitos masivos, unidades de reparto, oficinas de entrega y otros centros de tratamiento).
- La gestión de los centros a través de procesos determinados, definidos e interrelacionados.
- La gestión, en el ámbito de su alcance, de los recursos e información necesaria para la ejecución, el control y seguimiento de los procesos, así como el control y la evaluación de los proveedores.
- La autoevaluación por parte del equipo directivo del centro, a través de los indicadores de los procesos y de las herramientas de análisis del sistema de gestión de la calidad.
- Las auditorías internas de Auditoría e Inspección, mediante la herramienta Audinter.

La autoevaluación y auditorías se estructuran por aquellas áreas o ámbitos de gestión que contempla el sistema, asignando a las mismas unas ponderaciones en función de las políticas y objetivos para la calidad que se establecen para un determinado periodo. Concretamente, para el momento actual, las áreas de gestión, y sus ponderaciones, son las siguientes:



- **Liderazgo y estilo de gestión (10 %):** evalúa cómo los responsables de las Unidades sirven de motor del modelo, sirviendo de guía y ejemplo para el resto del personal, así como gestionando eficaz y eficientemente los recursos para el logro de los objetivos establecidos.

Entre los aspectos concretos a valorar se encuentran: a) el control de los procesos mediante indicadores, b) la capacidad y metodología de análisis de la información para el establecimiento de mejoras y correcciones ante las desviaciones de los resultados, c) la iniciativa en el establecimiento de acciones de mejora continua, d) el liderazgo y empuje en la creación de equipos de personas para la mejora continua, e) la comunicación interna de objetivos y resultados, f) gestión de la comunicación con proveedores y clientes del centro y g) desarrollo y mantenimiento de la motivación del personal del centro.

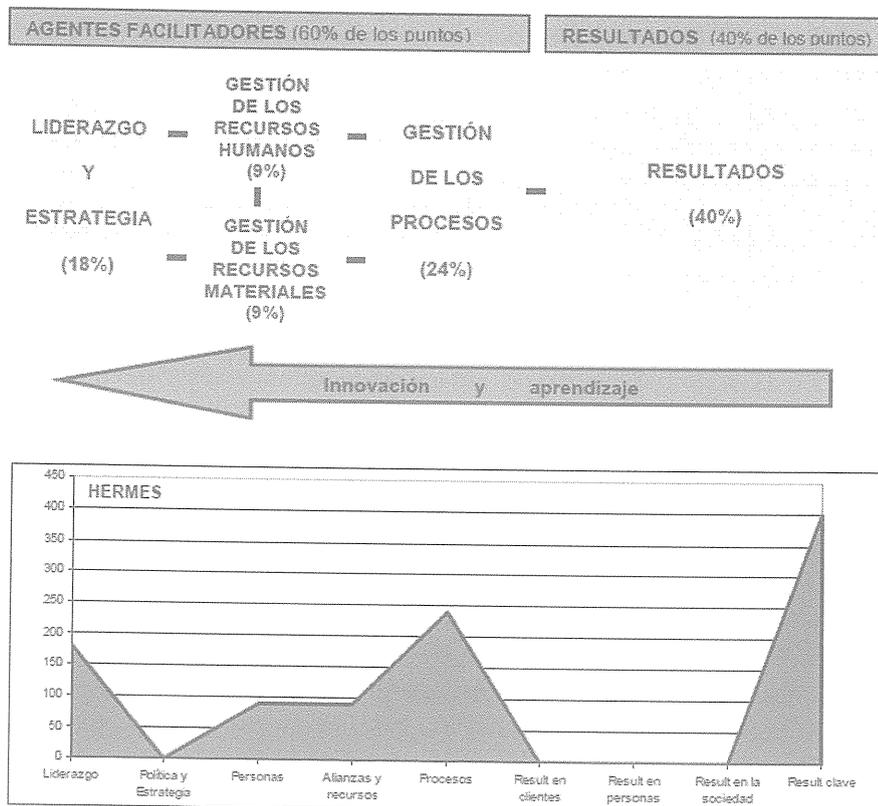
- **Política y estrategia (10 %):** evalúa cómo se recogen y analizan las necesidades y expectativas de los clientes, traduciéndolas en acciones a medio y largo plazo para la mejora de los procesos clave, aquellos que tienen una relación directa con la satisfacción de dichas necesidades.
- **Gestión de las personas (9 %):** evalúa aquellos aspectos relacionados con la formación y preparación de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de calidad, la optimización de estos recursos, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a los puestos de trabajo, la programación y gestión de descansos, vacaciones, etc.
- **Gestión de recursos / recursos y alianzas (9 %):** evalúa la gestión de los inmuebles, equipos y materiales, para que sean útiles para el cumplimiento de los objetivos de calidad. Se tiene en cuenta la gestión de espacios, la gestión de stocks, la limpieza, el mantenimiento, etc. Evalúa también la gestión de la tecnología, con el mantenimiento actualizado de los datos relativos al centro, la grabación de eventos establecida, etc. Así mismo, se evalúa en este capítulo la gestión de la información y el conocimiento, la gestión de los recursos económicos y la gestión de la seguridad en el centro.
- **Procesos (23 %):** en este criterio se pondera el cumplimiento y la calidad de ejecución de los procedimientos operativos establecidos. Se analiza la correspondencia y normalización de las tareas realizadas con las descritas por la Subdirección de Centros de Tratamiento, así como el seguimiento de los criterios comunicados para el control y gestión de los procesos.
- **Resultados relativos a los clientes (8 %):** en este criterio se ponderan los resultados en la relación con los clientes externos, o clientes que depositan sus envíos en las unidades de admisión masiva. Las evidencias para la medición de estos resultados se encuentran en las encuestas que se realizan a estos clientes, así como hojas de quejas, reclamaciones y las propias observaciones de los auditores.
- **Resultados relativos a las personas (9 %):** en este punto se tiene en cuenta la gestión y resultados sobre el capital humano del centro. Se deben establecer acciones para la mejora y el mantenimiento de un buen clima laboral, la disminución del absentismo, la participación y grado de compromiso del personal para el logro de los objetivos, etc.

- **Resultados relativos a la sociedad (4 %):** se deben desarrollar acciones encaminadas a la mejora y conservación del medioambiente, a fomentar la buena imagen y las buenas relaciones con vecinos y ciudadanos en relación con el centro, etc.
- **Resultados relativos a la producción / resultados clave (18 %):** la gestión del centro debe ir dirigida a conseguir los objetivos de producción fijados. Los resultados de la producción se controlan y siguen mediante los datos diarios de la aplicación SIE, los indicadores del sistema de RFID y del resto de indicadores que conforman el cuadro de mando del centro.

2.6.4. Modelo de gestión de unidades de reparto y unidades de servicios especiales

El Modelo de Gestión UR y USE es una herramienta para la gestión de la calidad en Unidades de Reparto.

Se trata de un modelo de mejora continua en el que cada uno de sus cinco criterios se desglosan en subcriterios que se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la Unidad hacia la excelencia.



2.6.4.1. Liderazgo y estrategia (18 %)

Cómo los responsables de las Unidades organizan la misma para lograr la consecución de los objetivos, reconduciendo a la Unidad cuando hay desviaciones y cómo estos cambios y logros se dan a conocer en la Unidad.

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

- Conocimiento, despliegue, seguimiento y consecución de los objetivos de la Unidad.
- Comunicación interna: información que se difunde en la Unidad y el canal utilizado para ello.
- Acciones para fomentar la participación del personal de la Unidad.
- Gestión de la comunicación con otras Unidades de Correos (Oficina Postal, Centro de Tratamiento, otras Unidades de Reparto): mecanismos utilizados para establecer relaciones con otras Unidades buscando aprendizaje y fomentando mejores prácticas.
- Gestión de la comunicación con clientes institucionales o particulares (comunidades de vecinos): sistemática utilizada en la Unidad para alcanzar el mayor grado de colaboración posible con los distintos organismos públicos y entidades que afecten a la actividad de la empresa.

2.6.4.2. Gestión de los recursos humanos (9 %)

Son las prácticas relacionadas con el desarrollo del personal de la Unidad que fomenten las capacidades y la participación, la motivación y el reconocimiento del esfuerzo.

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

- Acogida al personal de nueva incorporación: prácticas empleadas para facilitar la acogida al personal de nueva incorporación.
- Formación respecto a nuevas funcionalidades en los procesos: metodología empleada para identificar las necesidades de formación del personal y para dar a conocer las modificaciones y características de nuevos procesos.
- Gestión, planificación y control de ausencias: cómo se realizan en la Unidad la planificación de ausencias por asuntos propios, vacaciones, reparto en sábados y control del absentismo.

2.6.4.3. Gestión de los recursos materiales (9 %)

Los recursos han de ser gestionados eficazmente para una mayor eficiencia en los procesos. Alcanzando un equilibrio entre las necesidades futuras y actuales de la Unidad, la comunidad y el medioambiente.

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

- Plan de limpieza de cascos: sistemática establecida para el mantenimiento de la limpieza de cascos.
- Mantenimiento y limpieza de vehículos: planes y acuerdos establecidos para la limpieza y mantenimiento preventivo de los vehículos.
- Evaluación de los proveedores: asegurar que se cumplen las obligaciones de la limpieza de las instalaciones.
- Gestión del conocimiento y la información: gestión y frecuencia de acceso a la información disponible en la Intranet y aseguramiento de la disponibilidad de las instrucciones operativas, circulares y manuales.
- Pautas medioambientales: utilización de un programa para reciclar papel u otro tipo de residuos, difusión de medidas de sensibilización medioambiental y cartelería de buenas prácticas medioambientales.
- Garantías del equipamiento: conocimiento, seguimiento y control de ciertas garantías ofrecidas por el fabricante sobre el nuevo equipamiento.
- Plan de limpieza de bolsas de reparto: sistemática establecida para el mantenimiento de la limpieza de bolsas.

2.6.4.4. Gestión de los procesos (24 %)

Todos los procesos de la Unidad deben ser gestionados y controlados eficazmente para conseguir cumplir con los compromisos de calidad y así satisfacer a los clientes.

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

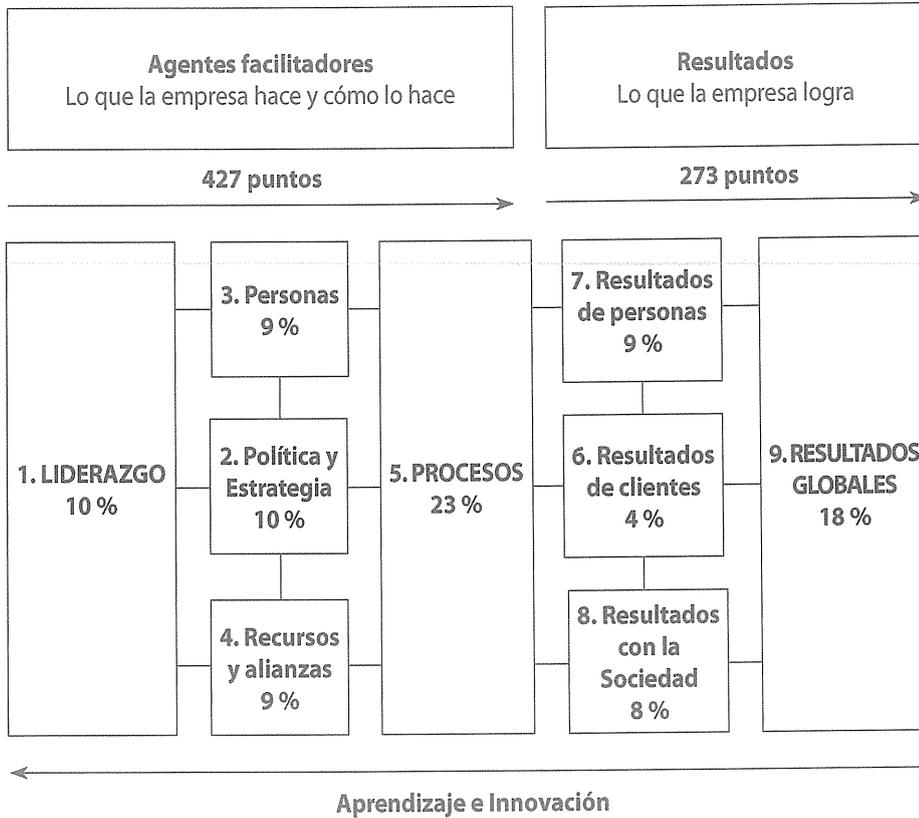
- Planificación de la jornada y despliegue de responsabilidades: cómo actúa la Unidad para realizar la planificación de responsabilidades del personal de la Unidad, fomentando la polivalencia y rotación del personal.
- Organización del mobiliario de los procesos operativos adecuados a las características propias del local.
- Gestión de la documentación de la Unidad: sistemática establecida para la elaboración, distribución y actualización de la documentación de cada sección.
- Estudio y control de los procesos operativos: método utilizado para controlar y mejorar los procesos.
- Gestión de los aspectos críticos de la organización: sistemas implantados en la Unidad para controlar aspectos críticos dentro de la misma.

2.6.4.5. Resultados (40 %)

Son lo que la Unidad consigue, los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras Unidades.

2.6.5. Modelo de gestión de la Oficina de Cambio Madrid-Barajas

Si bien el modelo está concebido sobre una puntuación de 1.000 puntos distribuidos entre los 9 criterios, AUDINTER puntúa sobre 700 puntos repartidos de la siguiente manera:



	AUDINTER
1. LIDERAZGO	70
2. Política y Estrategia	70
3. Personas	63
4. Recursos y alianzas	63
5. PROCESOS	161
6. Resultados de clientes	28
7. Resultados de personas	63
8. Resultados con la Sociedad	56
9. RESULTADOS GLOBALES	126
TOTAL	700

2.7. Orientación de calidad

2.7.1. La calidad proyectada a la satisfacción de clientes

A lo largo de estos años se han ido poniendo en marcha acciones y proyectos que han permitido una mejora sustancial tanto de la calidad producida por nuestra empresa, como de la calidad percibida por nuestros clientes.

2.7.1.1. Carta de servicios

La Carta de servicios constituye un documento formal donde se explicita el compromiso que una organización adquiere con sus clientes al prestar un determinado servicio. Son partes básicas de una carta de servicios:

- Descripción del servicio a prestar.
- Puntos de acceso (horario, ámbito, condiciones de entrega, etc.).
- Indicadores y estándares de calidad.
- Sistemas de quejas, reclamaciones e indemnizaciones.

Se ha trabajado por líneas de productos y servicios (línea básica, económica, urgente, paquetería, productos internacionales, servicios bancarios y productos telegráficos). En cada una de estas líneas se ofrecen compromisos, diferenciados entre sí y comunes para el conjunto del territorio nacional.

2.7.1.2. Sistema de quejas y reclamaciones

Correos es consciente de que una política de orientación a los clientes conlleva una especial preocupación por el servicio posventa. QUORUM es el sistema de gestión relacionado con los clientes (quejas y reclamaciones).

Los clientes pueden acceder al servicio de reclamaciones a través de dos vías:

- Llamada al servicio de Atención al Cliente 902 197 197
- En las Oficinas de Correos.

La tasa de reclamaciones es de 9 de cada 10.000 envíos registrados, de los cuales tan solo 1 de cada 10.000 tiene derecho a indemnización.

Para el derecho de quejas, se añade una tercera vía de acceso, a través de la página web: **www.correos.es**.

El servicio de Atención al cliente a través del número de atención al cliente está operativo de lunes a viernes de 8 a 21 horas y los sábados de 9 a 13 horas. Todas las llamadas son atendidas a solicitud del cliente en castellano, catalán, gallego, euskera, valenciano e inglés.

A) Tipos de reclamaciones

Se deben de diferenciar en dos:

- Reclamaciones de servicio / quejas.
- Reclamaciones de producto.

a) Reclamaciones de servicio /quejas. Son las denominadas quejas. Es el medio que puede utilizar el cliente para plantear cualquier situación en la que se haya sentido perjudicado en el trato recibido o en aquellas prestaciones de servicio no sujetas a garantía indemnizable. De esta apreciación se desprenden dos categorías:

1. Reclamaciones no relacionadas con el producto:

- * Actuación incorrecta por parte de los empleados en las oficinas de atención al cliente.
- * Incidencias de trato en el reparto.

2. Reclamaciones relacionadas con el producto

- * Reclamaciones sobre productos sin garantía.
- * Reclamaciones fuera de plazo y por lo tanto sin garantía.

b) Reclamaciones de Productos. Es toda petición por parte del cliente sobre cualquier producto o servicio contratado sujeto a indemnización por haberse dado algún tipo de incumplimiento por parte de Correos.

Están sujetas a una serie de plazos mínimos y máximos para reclamar, así como tienen prefijadas unas indemnizaciones en función del tipo de producto (ver tablas en páginas siguientes).

 **Pregunta de examen noviembre 2016**

¿Cuáles son los plazos mínimos y máximos (desde la fecha de admisión) para que un cliente formule una reclamación por pérdida de un Paq 48?

- a) Mínimo 7 días naturales, máximo 4 meses.
- b) Mínimo 3 días naturales, máximo 4 meses.
- c) Mínimo 7 días naturales, máximo 21 meses.
- d) Mínimo 3 días naturales, máximo 1 año.

 **Recuerda que...**

El Paq 48 se denomina en la actualidad Paq Premium.

Nacional

Plazos de reclamación		
Producto	Plazos para poder formular una reclamación desde la fecha de admisión del envío	
	Mínimos (días naturales)	Máximos
Carta Certificada	7	4 meses
Paquete Azul	10	4 meses
Paquete Postal	20	4 meses
Carta Certificada urgente	3	4 meses
Paq Premium		
- Demora	3	21 días
- Pérdida	3	1 año
Paq Estándar		
- Demora	3	21 días
- Pérdida	3	1 año
Giro entrega ordinario	10	2 años
Giro urgente		2 años
Telegrama	2	6 meses
Buofax		6 meses

Garantías		
Producto	Indemnizaciones	
	Pérdida o extravío	Demora
Carta Certificada	30,00 €	-
Paquete Azul	23,44 €	-
Paquete Postal	23,44 €	-
Carta Certificada urgente	30,00 €	-
Paq Premium	5,92 € por kg. facturado con un mínimo de 40 €	DT
Paq Estándar	5,92 € por kg. facturado	DT
Sobre Prepagado Postal Exprés (350 gr.)	30,00 €	DT
Giro urgente	-	DT
Telegrama	-	DT
Buofax	-	DT

DT: devolución de tarifa abonada

Nota: Excepto clientes con contrato, que recibirán las indemnizaciones según las condiciones fijadas en el mismo.

Internacional

Producto	Plazos de reclamación	
	Plazos para poder formular una reclamación desde la fecha de admisión del envío	
	Mínimos (días naturales)	Máximos ¹
Carta Certificada	15	6 meses
Paquete Postal Prioritario	15	6 meses
Paquete Postal Económico	25	6 meses
Carta Certificada urgente	10	6 meses
Postal Exprés		
- Demora	7	21 días ²
- Pérdida	7	90 días ²
Giro Internacional	10	6 meses
Giro Urgente Internacional	3	6 meses
Telegrama	3	4 meses
Burofax	3	4 meses

(1) Desde el día siguiente al depósito del envío.

Garantías

Producto	Pérdida o extravío	Demora
Carta Certificada y Carta Certificada Urgente	DT ** + 30 DEG (37,15 €)	-
Paquete Internacional (económico y prioritario)	DT + 40 DEG (49,54 €) + 4,5 DEG (5,57€/Kg.)	-
Telegrama	-	DT
Burofax	-	DT
Giro urgente	-	DT
Postal Exprés internacional (EMS)	DT + 52,98 €	DT

* no incluye certificado ni seguro (sólo tarifa ordinaria o urgente) DT: devolución de tarifa abonada
 Valor unitario del Derecho Especial de Giro (DEG) en 2016: 1 DEG= 1,2385 €

B) Actitud ante quejas y reclamaciones

Cuando un cliente presenta una queja es porque está convencido de que tiene buenas razones para ello. Todo lo que desea es poder manifestar su descontento y suprimir la causa que lo ha provocado, obteniendo eventualmente una compensación. Las reclamaciones y quejas son una parte más de la relación con los clientes y en muchos casos ayudan a mejorar nuestro trabajo.

1. Qué debemos hacer:

- Escuchar sus explicaciones atentamente sin interrupciones, dejándole expresar todo lo que desea.
- Aprobar sus afirmaciones e intentar comprender su problema, manteniendo la calma.
- Cuando se haya tranquilizado, resumir sus argumentos y minimizar su problema, colocándolo en su verdadera dimensión.
- Presentar disculpas en nombre de la organización por los errores cometidos y ofrecer posibles soluciones.
- Solicitar las aclaraciones necesarias y repetir los puntos que requieran confirmación por su parte.
- Si el cliente se muestra muy excitado, se le hará pasar al despacho del director, en caso de que sea posible, sin mantener una situación que pueda distorsionar la atención al resto de clientes del vestíbulo.
- Si a pesar de todo se marcha descontento, mantener la serenidad y despedirle amablemente, es la última imagen que conservará.

2. Qué no debemos hacer:

- Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.
- Pretender que no somos responsables. En ese momento somos el representante de la organización y, aunque el error no se haya producido en nuestro ámbito de responsabilidad, debemos hacer frente a la demanda del cliente como si así hubiera sido.
- Cargar la responsabilidad sobre otra persona o unidad.
- Interpretar el requerimiento del cliente como un ataque contra nosotros mismos.
- En caso de que no podamos evitar su queja o reclamación, derivar al cliente a otras unidades o canales (ej.: la web) para que tramite su queja o reclamación.

C) Gestión de la Reclamación de Servicio

- La oficina debe disponer de formularios oficiales, de la Comunidad Autónoma, o del organismo que corresponda, para entregar al cliente que insista en realizar la reclamación por esta vía.
- La oficina de Correos expondrá de manera visible el cartel oficial donde se indica que la oficina dispone de formularios oficiales de reclamaciones.
- Se escribe la transcripción de la reclamación obtenida a través de la conversación con el cliente. Cuando el idioma del reclamante sea el castellano o se pueda traducir directamente la reclamación a este idioma, se escribirá siempre en este campo.

La tendencia debe ser atender al cliente en el idioma de la Comunidad Autónoma y recoger la reclamación en la aplicación en castellano, siempre que el reclamante no se oponga a recibir su resguardo con el texto de la reclamación en este idioma.

- En cuanto al texto de la reclamación (en el idioma del reclamante): cuando el cliente solicite el resguardo de la reclamación en el idioma autonómico, se debe escribir el texto en este campo (disponemos de 99 caracteres para el texto). Siempre que se utilice este campo, el formulario de la reclamación del cliente se imprimirá con el texto introducido en él.
- Una vez que el cliente está conforme con los datos proporcionados, se graba en el sistema y se imprime una copia que se entrega al cliente sellada como resguardo donde figura el número de la reclamación.
- No es necesario imprimir la copia para la oficina, puesto que se pueden hacer consultas en el sistema. Si hay que adjuntar archivos con documentación de la reclamación, estos se deben escanear y guardar en el ordenador, y desde la opción "Añadir información" se pulsa el botón "Seleccionar archivo".
- Si el cliente presenta la reclamación en el formulario de la Comunidad Autónoma o del organismo oficial que corresponda, el resguardo para el cliente es la copia del formulario oficial para el cliente y **no** hay que entregar el justificante sellado que emite la aplicación.

Pregunta de examen noviembre 2016

En relación con la normativa sobre reclamaciones de clientes, indica cuál es la afirmación incorrecta:

- a) La oficina debe disponer de formularios oficiales, de la Comunidad Autónoma, o del organismo que corresponda, para entregar al cliente que insista en realizar la reclamación por esta vía.
- b) En el caso de reclamaciones realizadas en formularios de organismos oficiales, es responsabilidad del cliente entregar la copia a la Administración en el organismo oficial que corresponda, para la tramitación final de su reclamación.
- c) La oficina de Correos expondrá de manera visible el cartel oficial donde se indica que la oficina dispone de formularios oficiales de reclamaciones.
- d) Las reclamaciones presentadas en formularios de organismos oficiales no deben grabarse en la aplicación interna de reclamaciones, ya que tienen un tratamiento diferente.

2.7.1.3. Página web de Correos

Desde hace varios años, Correos ha desarrollado en Internet una página web con la denominación: www.correos.es.

Con ella, cualquier cliente tiene acceso a toda información de Correos que precise, como por ejemplo:

- Productos.
- Tarifas y precios.
- Códigos postales.
- Horarios.
- Red de oficina.
- Filatelia, etc.

Además en ese mismo portal encontrará ocasión de presentar sus quejas y reclamaciones, aportar sus sugerencias, etc.

Los servicios web que aporta esta página son:

- Mantener los contenidos de la página actualizados.
- Facilitar la navegación por la página haciéndola amigable.
- Ampliar gradualmente el acceso a otros servicios y productos mediante acuerdos con terceros.
- Incorporar gradualmente nuevos productos postales y telegráficos.
- Incorporar otra información de servicios públicos.
- Convertir la página web en una Oficina Postal Virtual donde ofrezca todos los productos y servicios.
- El sistema Mercurio, sistema de información corporativa de trazabilidad de envíos.

Además de todo ello, Correos está adherido a la Junta Arbitral de Consumo.

2.7.1.4. Sistema Mercurio

Es el sistema de trazabilidad de envíos, que permite el seguimiento integral de los más de 220 millones de envíos registrados que gestiona al año nuestra empresa.

Con esta aplicación, que utiliza etiquetas con códigos de barras autoadhesivas que brindan información sobre el recorrido de los envíos, es posible conocer en todo momento en qué fase de la cadena logística se encuentra un envío, desde su admisión en los centros y oficinas, hasta que se entrega en destino; permite consultar todos los detalles sobre el emisor, el destinatario, tipo de envío, tiempos, remesa, etc., y gestionar su seguimiento en elementos de contenerización, como sacas, jaulas y camiones.

Este sistema de trazabilidad de envíos está a disposición de todos los empleados de Correos, a través de la Intranet corporativa *Conecta*. Del mismo modo, los clientes y usua-

rios tienen la posibilidad de conocer el estado de uno o varios envíos con solo acceder a la web postal, www.correos.es, llamar al centro de atención telefónica o acudir a cualquiera de las más de 2000 oficinas postales. Además, en un futuro próximo también podrán seguir sus envíos a través de mensajes cortos de móvil o SMS.

✓ **Pregunta de examen noviembre 2016**

Quando un cliente acude a una oficina a solicitar información sobre la situación de un envío que ha depositado en una oficina, ¿dónde puede localizar esa información el empleado?

- a) En la web de Correos.
- b) Siempre que sea un envío registrado debe buscarla en los sistemas de trazabilidad y realizar las averiguaciones para informar al cliente.
- c) El empleado no puede localizar esa información, debe remitir al cliente al teléfono 902197197.
- d) Siempre en *Conecta*.



2.7.2. La calidad proyectada a la satisfacción de su personal

Este programa de formación en calidad comprende a todos los niveles de la organización.

Se cuenta en algunos casos con asociaciones externas y mayoritariamente con personal de la Escuela de Correos y Telégrafos.

Se ha hecho énfasis en la formación para el desarrollo de su personal, al que cada vez se le pide más especialización, conocimiento, uso de nuevas tecnologías y orientación comercial. Se trata de proyectos que pueden o no estar activados en un momento dado pero que siempre están presentes en aras a mejorar la empresa por parte de las aportaciones de sus empleados.

2.7.2.1. Equipos de mejora como herramienta de calidad

Nadie conoce mejor su trabajo que quien lo realiza, por tanto, nadie mejor para mejorarlo.

Bajo este paraguas se integra la filosofía de los **equipos de mejora**, mediante la que Correos ha perseguido y persigue construir el mejor entorno posible para la solución de problemas, así como introducir las innovaciones aceptadas como las mejores.

Con los equipos de mejora, Correos pretende:

- Facilitar la implicación y participación organizada de las personas y fomentar el trabajo en equipo.
- Contribuir a una mejora de las relaciones y las comunicaciones, en sentido horizontal y vertical.
- Implantar la cultura de la mejora permanente.
- Fomentar la aportación de ideas y su aplicación práctica.
- Facilitar la satisfacción personal y la motivación en el trabajo.
- Mejorar los resultados de la empresa.

Un equipo de mejora es un grupo de personas, no muy numeroso, que se unen con el objetivo de elaborar un plan de mejora. Se reúnen con la periodicidad que ellos determinen, fundamentalmente fuera de horas de trabajo, con una metodología fija y con unos plazos de inicio y finalización. Sus esfuerzos y resultados serán evaluados y reconocidos.

El Director de Zona autoriza la constitución de los equipos de mejora que operen en su ámbito de actuación, aprueban el tema o problema en el que trabajará el equipo de mejora, asignan un lugar de reunión y los medios necesarios para el trabajo del grupo.

El grupo de trabajo puede surgir de dos formas:

- A petición del Director de Zona o jefe inmediato.
- Un grupo de personas que decide mejorar un aspecto concreto de su ámbito de trabajo.

Los temas de trabajo de los equipos de mejora:

- deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la Organización,
- no pueden dar lugar a la desnormalización de los procesos,
- no implicarán sistemas de información o aplicaciones informáticas,
- no abordarán temas que estén regulados por ley o que afecten a problemas de tipo laboral, como horas extra, productividad, salarios, evaluación del rendimiento, traslados, etc.

Este sistema de participación busca la mejora basada en planes de acción que no requieran una gran inversión, planes que puedan ser implantados con los recursos de las zonas y gestionados por la misma.

Los equipos de mejora tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad, en aras a una mejora constante de la calidad.

En la medida de lo posible, el equipo de mejora seguirá la **metodología de los 7 pasos para la resolución de problemas**:

- **Fase 0: preparación del grupo y conocimiento del proceso.** El objetivo de esta fase es conocer el proceso en el que el grupo va a centrar sus esfuerzos. No se trata de estudiar en profundidad, documentar y cambiar el proceso, sino de conocerlo.



- **Fase 1: identificar el tema de forma sistemática.** El tema seleccionado debe estar dentro del ámbito de control del equipo. Debe estar orientado a conseguir la mejora en relación con los clientes. Se deben fijar indicadores y si es posible metas.
- **Fase 2: situación actual del problema a trabajar.** En esta fase se pretende recoger datos del proceso según los indicadores fijados. Se definirá bien el problema midiendo y explicándolo objetivamente.
- **Fase 3: análisis de las causas.** Esta fase identificará las causas potenciales, seleccionará las causas raíz, comprobando si son causas realmente. Se elegirá la causa raíz para solucionar el problema.
- **Fase 4: planificar e implantar las acciones de mejora.** En esta fase se diseñará un plan de acción para la causa elegida, que se presentará al responsable de la aprobación de las mejoras, decidiendo sobre la conveniencia o no de implantarlas. Cuando el equipo ha alcanzado la Fase 4 se acuerda, con el responsable de la aprobación de las mejoras, el plan a implantar y se comunica al Coordinador de Calidad la decisión.
- **Fase 5: verificar la mejora.** Durante un tiempo se comprobará la consolidación de la mejora. Si las acciones de mejora no han sido eficaces, volver al paso 4.
- **Fase 6: evitar que el problema vuelva a repetirse.** Esta fase puede incluir aspectos relativos a normalización de la mejora, a la comunicación de los cambios, formación e información.

- **Fase 7: planificar las actividades de problemas pendientes y evaluar internamente la eficacia del equipo.** Una vez superada la Fase 7, el equipo de mejora ayudado por el Coordinador de Calidad, prepararán una presentación para exponerla ante el Director de Zona y ante el jefe inmediato. Esta presentación debe estar centrada en tres puntos fundamentales:
 - * Explicar los aspectos más relevantes de cada fase y cómo el equipo ha completado y desarrollado cada uno de ellos.
 - * Justificar las mejoras conseguidas de forma cuantitativa a través de los resultados obtenidos según los indicadores que el equipo fijó.
 - * Exponer los aspectos que el equipo considere significativos o relevantes.



Sabías que...

Una **Carta de servicios** es un documento formal donde se explicita el compromiso que una organización adquiere con sus clientes al prestar un determinado servicio.

Son partes básicas de una carta de servicios:

- Descripción del servicio a prestar.
- Puntos de acceso (horario, ámbito, condiciones de entrega, etc.).
- Indicadores y estándares de calidad.
- Sistemas de quejas, reclamaciones e indemnizaciones.

Debes saber que toda organización que se preste tiene una Carta de Servicios para informar a sus clientes.



Actividad 10

¿Cómo se denomina al documento formal donde se explicita el compromiso que una organización adquiere con sus clientes al prestar un determinado servicio y que presenta como partes básicas la descripción del servicio a prestar, los puntos de acceso (horario, ámbito, condiciones de entrega, etc.), los indicadores y estándares de calidad y el Sistemas de quejas, reclamaciones e indemnizaciones?

2.7.2.2. Acciones de comunicación interna

Existe un ambicioso **Plan de Comunicación Interna**. Entre otros aspectos se encarga de buscar canales de comunicación para los empleados. Una de las primeras iniciativas fue editar una revista de Correos con el nombre de **“El abrecartas”**.

Por otra parte, desde Comunicación se da información puntual y, sobre todo, oficial en los tablones de anuncios de las distintas decisiones que adopta la Sociedad y que, en muchos de los casos, afecta a los trabajadores: consolidación de empleo, concursos de traslados, marcha de las negociaciones para la aprobación del Acuerdo General y el IV Convenio Laboral, compra de otras empresas, etc.

En la Intranet corporativa “Conecta” también existe un Foro donde los empleados pueden debatir, preguntar, informarse, sugerir, etc.

Existen unos concursos anuales de Cuentos, Relatos Epistolares y Fotografía donde pueden participar todos los empleados que lo deseen. Están dotados de premios de carácter económico y las obras premiadas son publicadas.

2.7.2.3. Camino a la Excelencia Corporativa

Se basa en la participación de los empleados con el fin de lograr la excelencia en la Empresa, todo en base a sus aportaciones. El enfoque es abrir iniciativas a base de incentivos y qué mejor que los **concursos**:

A) Bases del Premio Nacional Atenea

Desde su creación en el año 2010, el *Premio Atenea a las personas y sus mejores prácticas*, reconoce a las personas y equipos que destacan por su liderazgo y compromiso con las políticas y valores de capital humano en Correos.

El objetivo es premiar a las unidades o equipos transversales de las Zonas que implanten la mejor práctica de RRHH en cada una de las siguientes categorías: organización y estructura, desarrollo profesional, prevención de riesgos laborales y absentismo, formación y comunicación y trabajo en equipo.

El 31 de diciembre de 2018 como fecha límite, se harán llegar las fichas de las mejores prácticas.

Por cada categoría habrá una única práctica ganadora que será premiada con:

- Un trofeo para la unidad.
- Un regalo corporativo personal para cada integrante de la unidad.

Los regalos corporativos personales se concederán a todos aquellos empleados que, siendo trabajadores en activo de Correos, en el momento de la entrega de los mismos, hayan permanecido como trabajador efectivo de la unidad ganadora al menos diez meses en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 31 de diciembre de 2018, y por tanto haya contribuido de forma continuada a los resultados de la unidad. No obstante, los regalos individuales no serán acumulativos en el caso de ganar más de un premio.

Categorías Atenea 2018

Dentro de este premio se establecen 7 categorías reflejadas en 7 áreas de trabajo específicas de RR HH y un área de mejora continua y eficiencia en los procesos que son las siguientes:

- Organización y estructura.
- Eficiencia y procesos.
- Desarrollo profesional.
- Prevención de Riesgos Laborales y absentismo.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Diversidad.
- Formación.

B) Premio Artemisa

El premio **Artemisa**, que se presentó por primera vez en el año 2015. Pretende ser un reconocimiento al trabajo y compromiso de los Gestores de Ventas y a su actividad comercial cuyo esfuerzo y entrega es determinante para el logro de unos óptimos resultados y la consecución de los objetivos por parte de la fuerza de ventas.

Artemisa fue la diosa griega de la caza, el terreno virgen, los nacimientos, y aliviaba las enfermedades. A menudo se la representaba como una cazadora llevando un arco y flechas. El ciprés le estaba consagrado, por lo que también se le representa con dicho árbol.

Este premio persigue identificar a los mejores Gestores y recompensar la labor de estos. A los que han obtenido los mejores resultados globales. A los que han sabido ser regulares y entender las necesidades de captación de clientes y dar lugar al nacimiento de nuevas relaciones contractuales.

Categorías

El premio Artemisa, en su cuarta edición, 2018, tiene las siguientes categorías:

- Gestores de Ventas.
- Servicio de Atención al Cliente.



Sabías que...

En el día mundial de Correo, que se celebra todos los años el 9 de octubre, se convocan concursos epistolares para los empleados de Correos, con importantes premios económicos y de reconocimiento.

 **Actividad 11**

Relaciona mediante flechas los siguientes premios que otorga Correos con las personas o actividades a las que premian:

Premio ATENEA	Unidades Operativas Correos.
Premio EXCELENCIA	Gestores de Ventas y a su actividad comercial.
Premio ARTEMISA	A las personas y a sus mejores prácticas.

C) Premio de compromiso ambiental

Correos, dentro de su apuesta por la sostenibilidad, quiere reconocer a los centros de trabajo que hayan contribuido activamente a reducir su impacto medioambiental principalmente a través del ahorro en sus consumos energéticos y a la implantación de pautas de eficiencia energética.

Este reconocimiento trata además de recoger ideas que contribuyan a proteger el medio ambiente y a disminuir el impacto de los procesos productivos y operativos de Correos, ya sea mediante el ahorro de recursos energéticos o a través de una mejor gestión de residuos, para lograr una menor emisión de CO₂.

Además se busca promover iniciativas que sensibilicen a los empleados sobre las acciones que pueden realizar en su lugar de trabajo para la reducción de los consumos y la protección del medio ambiente. En este sentido se seguirán las pautas de eficiencia energética marcadas por el Comité de Eficiencia Energética de Correos. El periodo de trabajo será del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

 **Recuerda que...**

Al Premio Atenea se pueden presentar todas las Unidades de reparto, Unidades de Servicios Especiales, Oficinas y áreas de trabajo específicas de los Centros de tratamiento.

Asimismo, también se pudieron presentar equipos transversales de las zonas, centros de trabajo y servicios centrales que estén elaborando y realizando una buena práctica en las categorías referenciadas. Los equipos transversales tendrán un máximo de 10 componentes.

Se establecen tres clasificaciones (A, B y C), según la siguiente tipología de inmuebles:

- **Categoría A:** centros de trabajo en los que se encuentran instaladas las grandes máquinas de clasificar. La actividad de estos centros es mayoritariamente física. Son los CTA.

- **Categoría B:**
 - a) Grandes centros de trabajo no automatizados donde la actividad mayoritariamente desarrollada es física (clasificación, carga y descarga, etc.). Suelen ser CAMs, CCPSs, CTPs y PPs.
 - b) Jefaturas provinciales, administraciones y edificios singulares
- **Categoría C:** Centros de trabajo operativos: oficinas (principales, técnicas y sucursales urbanas), unidades de reparto y oficinas mixtas.

D) Premio Nacional a la Excelencia

El Premio Nacional a la Excelencia refuerza la cultura de la excelencia entre las unidades operativas de Correos, premiando aquellas que emplean eficientemente sus recursos, utilizan adecuadamente la información y realizan correctamente los procesos, contribuyendo con ello a alcanzar los objetivos de Correos.

Este premio sirve para identificar las unidades excelentes y reconocer a su personal, que día a día trabaja en equipo para ofrecer a los clientes la mejor calidad de servicio.

El periodo evaluado será del 1 de enero a 31 de diciembre de 2018 y se realizará con los datos disponibles en el periodo de evaluación.

La evaluación tiene un doble objetivo:

- a) Determinar las unidades finalistas y que optarán a los diferentes premios.
- b) Determinar las unidades ganadoras.

Categorías

Se establecen las siguientes categorías para el Premio Nacional a la Excelencia 2018:

- a) Categorías superiores de nivel nacional:
 - CTA: Centros de Tratamiento Automatizado.
 - URO A: Unidades de Reparto Ordinario en capitales y localidades atendidas por una USE.
 - URO B: Unidades de Reparto Ordinario en Localidades con más de 15 Secciones.
 - URO C: Unidades de Reparto Ordinario en Localidades hasta 15 Secciones.
 - USES A: USES con mayor densidad de población.
 - USES B: USES con menor densidad de población.
 - ONA: Oficina Nacional A.
 - OM: Oficinas Mixtas.
- b) Categorías intermedias de nivel Nacional:
 - ONB1: Oficina Nacional B1.
 - ONB2: Oficina Nacional B2.

c) Categorías de nivel Sectorial:

- SO: Sectores Oficinas.

d) Categorías de niveles zonales:

- Oficinas zona 1.
- Oficinas zona 2.
- Oficinas zona 3.
- Oficinas zona 4.
- Oficinas zona 5.
- Oficinas zona 6.
- Oficinas zona 7.

Participantes

Participan en el Premio todas las unidades activas en la Liga de la excelencia en el último mes publicado, a fecha del periodo de evaluación del premio, y que hayan sido auditadas con la herramienta AUDINTER antes de la finalización del periodo evaluado.

**Sabías que...**

En el Premio Nacional de la Excelencia para 2017 se eliminará del proceso cualquier unidad que, a fecha 15 de marzo de 2018, tenga una puntuación Audinter inferior a **350 puntos**.

2.8. Acciones de relevancia social

2.8.1. Línea Verde

Una de las acciones de Correos en relación con el medio ambiente es la denominada **Línea Verde**, que realiza en colaboración con sus clientes y con algunas ONG.

Mediante la comercialización en nuestra red de oficinas de los productos de Línea Verde, ponemos embalajes, cajas y sobres reciclables, fabricados con materiales respetuosos con el medio ambiente, a disposición de nuestros clientes. Del precio de cada unidad destinamos dos céntimos de euro para proyectos de reforestación. Estos productos incorporan una leyenda en la que se informa al usuario de la contribución que realiza, al adquirirlos, para la plantación de árboles. De esta manera, además se favorece la concienciación de la sociedad hacia un comportamiento de compra de productos ecológicos.

En el marco de este programa, iniciado en el año 2000, se colaboró hasta 2010 con la **Fundación Bosques de la Tierra**. Desde ese año se comenzó a colaborar con **WWF (World Wildlife Fund)**, sucesora de ADENA en España, así como, más recientemente con la **Compañía de Interés Comunitario (CIC) Plantemos para el Planeta**. En todos los casos se realizan labores de seguimiento (control y sustitución de marras, estado de la plantación, etc.) y se cuenta con todos los sectores implicados (Administraciones, comunidades de agricultores de la zona, etc.).



Sabías que...

WWF comenzó como un pequeño grupo de entusiastas comprometidos con el medio ambiente hace 50 años. **Hoy se ha convertido en una de las organizaciones de conservación de la naturaleza más importantes del mundo. WWF está presente en más de 100 países y cuenta con el apoyo de 5 millones de personas de los 6 continentes.**

En la primera etapa del programa (2000-2010), en colaboración con la Fundación Bosques de la Tierra, se plantaron los siguientes bosques, con un total de 91 ha y cerca de 48.000 árboles, en las siguientes zonas:

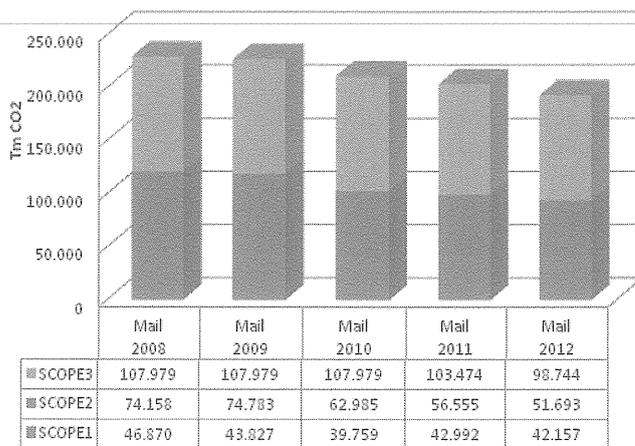
1. **Benalmádena (Málaga)**: pinos carrascos, olivos silvestres, encinas, acebuches y algarrobos.
2. **Dehesa del Alto Clamores (Segovia)**: árboles muy variados y arbustos.
3. **Carreña de Cabrales (Asturias)**: castaños, cerezos y acebos.
4. **Cañamero (Cáceres)**: pinos, alcornocques, encinas, madroños, castaños, cerezos, nogales, cedros, fresnos, chopos, etc.
5. **Vega de San Mateo (Gran Canaria)**: 15 especies vegetales autóctonas (laurisilva, haya, brezo, etc.), correspondientes al ecosistema denominado Monteverde. En esta plantación, realizada en colaboración con la **Fundación FORESTA** (Fundación Canaria para la Reforestación), participaron 100 empleados en una jornada de voluntariado.

2.8.2. Emisiones de CO₂ de Correos

Desde su anexión a la Iniciativa EMMS del *International Post Corporation* en el año 2008, Correos mide anualmente sus emisiones de CO₂ siguiendo las directrices del *Greenhouse Gas Protocol*, y desde ese año ha realizado también importantes esfuerzos para la reducción, implantado importantes medidas de eficiencia y ahorro energético que han tenido como resultado un claro descenso en los consumos y las emisiones de la compañía.

Durante estos años se ha alcanzado una reducción próxima al 20 % respecto a las emisiones del año 2008, consolidando a Correos como una empresa responsable y concienciada con la problemática ambiental.

Reducción emisiones CO₂



La subdirección de Organización, Eficiencia y Sostenibilidad, responsable de evaluar el impacto del cambio climático en la organización así como de gestionar y medir las emisiones de CO₂, es la que lidera, junto con las subdirecciones de Responsabilidad Social y de Inmuebles, el programa encargado de mitigar el impacto ambiental de las actividades de la compañía.

El programa de actuación está construido sobre tres pilares fundamentales: la reducción de emisiones, la eficiencia energética y la **adaptación a un modelo de empresa sostenible**. Entre las medidas que se han puesto en marcha para lograr dichos objetivos, se encuentran:

- Medidas de eficiencia, que han logrado un ahorro del 4,8 % en el consumo energético respecto a 2012, suponiendo un ahorro estimado en más de 1.000.000 de euros.
- Desarrollo del Plan 100 de Eficiencia Energética.
- Campañas de reforestación en colaboración con WWF España.
- Formación en Eficiencia Energética de los empleados, gracias al convenio marco de colaboración firmado con el Instituto para la Diversificación y el Ahorro de la Energía.
- Formación sobre Conducción Eficiente.
- El Premio al Compromiso Ambiental.

En 2014 Correos puso en marcha el Plan de Eficiencia y Sostenibilidad hasta 2020 para afrontar los principales riesgos empresariales que presenta el cambio climático, entre los que destacan:

- Creciente aparición de normativa, europea, nacional y local asociada a emisiones de CO₂.
- Aumento de la demanda de información por parte de los consumidores respecto al desempeño ambiental de las empresas.
- Aumento de los precios asociados a los combustibles fósiles.

A su vez, el plan pretende aprovechar las oportunidades que también aparecen, como por ejemplo:

- Incorporar soluciones innovadoras más limpias, gracias a los programas europeos que se están desarrollando.
- Lograr ahorros de coste gracias a la reducción de consumos que redunden en la sostenibilidad a largo plazo.
- Posicionarse como empresa comprometida con el entorno en el que opera y referente nacional de la sostenibilidad del sector postal.

2.8.3. La Hora del Planeta

Correos participa, desde 2010, en la iniciativa **La Hora del Planeta**, organizada por WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) bajo el lema **"Apaga la luz, enciende el planeta"**, a fin de promover la actuación conjunta de la sociedad, en la realización de un gesto simbólico, el de apagar la luz durante una hora, para concienciarnos sobre el cambio climático y orientar nuestras acciones hacia un futuro sostenible.

Además de apagar la luz de las fachadas de sus sedes territoriales, centros de tratamiento automatizado, oficinas y otros centros de trabajo, Correos distribuyó 3.000 carteles de la campaña en su red de oficinas, insertó el *banner* de La Hora del Planeta en la web e intranet corporativas, con la cuenta atrás del reloj y un link de acceso a la página www.horadelplaneta.es, así como mostró su apoyo a través de las redes sociales como Facebook o Twitter.



El **sábado 24 de marzo de 2018** a las 20:30 horas (hora local de cada país), WWF le pide a individuos, empresas, gobiernos y organizaciones alrededor del mundo que se unan a la hora del planeta.

2.8.4. PNUMA

Organizada por el **Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)**, por iniciativa de la Premio Nobel de la Paz y fundadora del Movimiento Cinturón Verde de Kenia Wangari Maathai, la campaña mundial **Plantemos para el Planeta** (2006-2009), tuvo por objeto la plantación de 7.000 millones de árboles hasta finalizar el año 2009, es decir, un árbol por habitante de la Tierra, con el fin de compensar las emisiones de CO₂ y luchar contra el cambio climático.



Nuestra empresa se unió a esta iniciativa de carácter internacional con diversas acciones como son: la emisión de un sello (febrero de 2009), dentro de la Serie 'Valores Cívicos'; la confección, distribución y exposición de carteles de la campaña en nuestras oficinas postales y el patrocinio de la Semana Forestal, celebrada en Madrid del 16 al 22 de marzo de 2009. Asimismo, Correos ha comunicado al PNUMA para su cómputo las plantaciones que ha realizado derivadas de la "Línea Verde". España aportó 47 millones de árboles al balance total, con la colaboración de diferentes administraciones y empresas, entre ellas, Correos.

Una vez conseguido el reto de plantar 47 millones de árboles en España (un árbol por habitante), Plantemos para el Planeta pone en marcha, en 2011, la iniciativa **Ardilla-ConnectingLife** que tiene como objetivo conectar los bosques de España y Europa con la colaboración de empresas responsables, Administraciones Públicas y voluntariado social. A través de una red de corredores y subcorredores ecológicos se pretende restaurar las áreas deforestadas, frenar la desertización, compensar las emisiones de CO₂, a la vez que se facilita la migración de las especies y su adaptación al cambio climático. Correos también se ha unido a este proyecto para paliar los efectos de la degradación de los bosques y contribuir a conservar la biodiversidad en España y Europa.

Según diferentes estudios, los bosques representan el hábitat natural del 90 % de las especies animales y vegetales. Con la pérdida de los bosques tres especies desaparecen cada hora. La deforestación y la degradación de los bosques están costando a la economía mundial casi 3 trillones de euros al año, más que lo que costó y sigue costando la crisis financiera.



2.8.5. Calculadora de Huella de Carbono

Correos ha desarrollado una **calculadora de huella ambiental** que nos permite conocer el impacto de nuestro servicio y además mejorarlo mediante la optimización de rutas, permitiendo identificar las rutas y procesos más contaminantes y ofrecer la posibilidad de compensarlo mediante el uso de energías verdes y nuevas tecnologías.

Además, la calculadora permite proporcionar a nuestros clientes informes detallados de nuestra actividad:

1. Un informe con el cálculo de la huella de carbono.
2. Un informe DAP con todos los resultados del ACV especificados por diferentes categorías de impacto.

Por lo tanto, este nuevo *software* ha sido desarrollado para juzgar nuestras rutas y uso de energía, y realizar cálculos para un envío individual, a los fines de la investigación y los cálculos para un envío masivo.

La idea surgió en noviembre de 2012 y la primera aplicación fue en junio de 2014.

Correos lleva años implantando medidas de eficiencia y ahorro energético, ofertando a los clientes productos respetuosos con el medio ambiente (como por ejemplo la Línea Verde) y controlando los procesos y los aspectos ambientales (certificación ISO 14001), para reducir, entre otros impactos, sus emisiones de gases de efecto invernadero (verificadas de acuerdo con la norma ISO 14064-1:2006).

Dentro de esta línea de reducción de las emisiones de efecto invernadero, cabe destacar algunos hitos en el seno de la organización, que finalmente motivaron el desarrollo de este proyecto:

- En el año 2000, Correos lanza la Línea Verde de embalajes y sobres, consistente en la donación de parte del precio del embalaje a la reforestación de zonas afectadas por incendios. Gracias a este programa se han plantado alrededor de 60.500 árboles, repoblando 216 ha.
- En 2008, Correos, junto con otros 22 operadores postales, lanzan el programa EMMS (*Environmental Measurement and Monitoring System*¹) de IPC. Este programa sectorial pionero estableció, en 2009, durante la Conferencia sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas en Copenhague, el objetivo de la reducción del 20 % de las emisiones del sector postal en 2020, reforzando así el compromiso del sector con las iniciativas internacionales como el Protocolo de Kioto.
- En 2010 se empieza a lanzar los programas de reducción, entre los que destacan la incorporación a la flota de 200 vehículos eléctricos y el plan de eficiencia energética en edificios.
- En 2012, Correos participa, junto con los operadores postales *United States Postal Services* (Estados Unidos), *Postnord* (Suecia y Dinamarca) y *CTT Correios de Portugal* (Portugal), en la elaboración de un estándar PCR² (*Product Category Rules*) para evaluar los impactos ambientales de los servicios postales, que se publicó a principios de 2014.

¹ Programa EMMS de IPC: <http://sustainability.ipc.be/en/introduction>

² Norma PCR publicada en el Sistema Internacional EPD: <http://www.environdec.com/en/PCR/Detail/?Pcr=9382#.VDeG7KLwnSg>

Para avanzar en la reducción de emisiones, el siguiente paso era aplicar la metodología de análisis del ciclo de vida (ACV) a los productos de Correos, pues permite visualizar de forma global el impacto sobre el medio ambiente de los productos y servicios, desde la extracción de las materias primas necesarias para su fabricación hasta la fase de fin de vida, es decir, de la cuna a la tumba.

Esta metodología permite identificar las principales variables de las que depende el impacto medioambiental, permitiendo el desarrollo de una herramienta que devuelva la huella ambiental del producto o servicio, dándole forma de declaración ambiental de producto al haberse desarrollado de acuerdo con un PCR, tal como dicta la norma UNE-EN ISO 14025:2010 Etiquetas y declaraciones ambientales. Declaraciones ambientales tipo III. Principios y procedimientos.

- En 2013, se aplicó la metodología del ACV a dos de los servicios con mayor proyección de futuro de Correos: el envío de paquetería (Paq 48 –hoy Paq Premium– y Paq 72 –hoy Paq Estándar–) y la realización de campañas de marketing directo. Durante el proyecto:
 - * Se analizó el impacto de todas las etapas de un paquete o de una campaña. Desde la obtención y fabricación de las materias primas de los embalajes hasta el fin de vida del embalaje, incluyendo las distintas modalidades de admisión de los envíos, su transporte y toda la variabilidad de escenarios de distribución y entrega.
 - * Se compararon diferentes alternativas en todas las etapas anteriores (modalidades de admisión y entrega, tipos de embalajes, rutas y medios de transporte), para evaluar todas las posibilidades y detectar aquellas mejores opciones que permiten reducir los impactos asociados.
 - * Al final, todos estos estudios sirvieron de base para el desarrollo de una herramienta que permite calcular la huella ambiental concreta para cada envío, de forma individual o masiva para todos los envíos de una campaña, de manera que también se haga viable la compensación de las emisiones producidas.

En este sentido, la evaluación medioambiental de los servicios postales de Correos mediante la metodología del ACV ha seguido los requisitos definidos en la norma PCR 2014:01 *Postal services* (Versión 1.0)³, registrada en el Sistema Internacional EPD, un organismo reconocido internacionalmente como referente en ecoetiquetas tipo III. Es por ello, por el hecho de cumplir con los requisitos de cálculo y de comunicación de resultados definidos en esta PCR, que las DAP que se puedan derivar de estos estudios de ACV realizados por parte de Correos son certificables y podrán ser usadas, si fuera necesario, en asertos comparativos.

Correos es la primera empresa del país por capilaridad y cobertura territorial, con más de 9.000 puntos de acceso a sus servicios (2.374 oficinas multiservicio y 7.116 servicios rurales) y una red compuesta por más de 5.700 inmuebles y más de 14.000 vehículos, que funciona gracias a las más de 54.000 personas que la forman.

³ Norma PCR publicada en el Sistema Internacional EPD: <http://www.environdec.com/en/PCR/Detail/?Pcr=9382#>

Esta infraestructura es necesaria para atender los más de 8.000 municipios de los que se compone España y que en la práctica se traduce en más de 64.000.000 de combinaciones de origen-destino. Estas cifras permiten hacerse una idea de la complejidad de la infraestructura de rutas que es necesario desplegar para atender a todos esos orígenes y destinos con las condiciones de accesibilidad y de calidad en plazo que se derivan de ser el operador postal designado para prestar el servicio postal universal en España.



Esta circunstancia hizo que, abarcar el ACV de un producto considerando todos los posibles escenarios fuese inviable, por lo que, para la primera aproximación y determinación de los principales impactos, se identificaron una serie de rutas significativas en función de las distancias y los medios de transporte empleados para poder determinar el impacto de cada medio en el impacto medioambiental total.

Los cálculos de la caracterización ambiental de todos los elementos relacionados con los servicios de Correos se realizaron mediante el *software* **SimaPro 8**, uno de los programas más utilizados a nivel internacional para la realización de análisis del ciclo de vida y cálculos de huella de carbono.

Este programa contiene bases de datos de reconocida validez técnica y científica como Ecoinvent v2.2 y v3.0 o la European Life Cycle Database (ELCD v2.0), entre otras. Estas bases de datos contienen información sobre las emisiones al medio ambiente que se dan en diferentes procesos y materiales. Así, los datos facilitados de Correos y sus proveedores han sido complementados con datos de estas bases de datos.

Las categorías de impacto consideradas para cuantificar el impacto ambiental de los diferentes servicios fueron las definidas por el método CML baseline 2000 v2.05:

- Potencial de acidificación, PA, kg SO₂ eq.
- Potencial de eutrofización, PE, kg PO₄ eq.
- Potencial de calentamiento global, PCG, kg CO₂ eq.
- Potencial de destrucción de la capa de ozono, PDO, kg CFC-11 eq.
- Potencial de oxidación fotoquímica, POF, kg C₂H₄ eq.

Se estudiaron 52 escenarios diferentes, repartidos en:

- **24 modalidades de envíos definidas por Correos**, teniendo en cuenta diferentes tipos de admisión (recogida a particular, recogida de gran volumen, depósito en oficina y admisión masiva) y de entrega (entrega a domicilio al primer intento, al segundo intento, entrega en oficina o no entrega con devolución al remitente). Todas estas alternativas se han evaluado a partir de una **ruta de referencia**, considerando el envío de un paquete de 1 kg de peso en una caja mediana de la Línea Verde. Esta ruta de referencia fue tomada a partir del análisis de todos los

envíos del año anterior, considerando que la ruta fuese representativa en cuanto a volumen de envíos, distancia, número de nodos y evitando deliberadamente la elección de las rutas entre las grandes ciudades y las que tienen el mismo origen y destino (por ejemplo, Soria-Soria).

- **28 rutas de envíos definidas por Correos.** El envío pasa por distintas ciudades utilizando diferentes tipos de transporte. Todas estas rutas se han analizado considerando la caja mediana de la Línea Verde, con un objeto de 700 g de peso. La elección de los 700 g tampoco fue casual, ya que se utilizó la moda de la muestra de envíos analizada.

Además de estos escenarios, también se estudió cómo cambiaban los impactos de una ruta fijada en función del uso de diferentes embalajes.

Embalajes de la Línea Verde de Correos *versus* embalajes comerciales habituales

Los embalajes de la Línea Verde de Correos analizados fueron:

- Sobres semirrígidos (papel offset y cartón rígido) y sobres acolchados (papel kraft y burbujas).
- Cinco medidas de cajas diferentes (papel kraft y cartón ondulado).
- Cajas especiales: caja multiusos (con film de LDPE), caja trapecio y cajas de botellas (con retractilado).

Los embalajes más habituales se definieron según datos comerciales (nueve tipos de embalajes en función del peso de los envíos). El peso y material de estos embalajes se estimó a partir de muestreo de datos comerciales públicos. Se consideraron:

- Cajas de papel kraft y cartón ondulado;
- LDPE, poliestireno (PS) y poliuretano (PUR) para protecciones y rellenos.

El tercer *output* del proyecto fue el desarrollo de una aplicación que permitiera aplicar de forma práctica todos los conocimientos teóricos resultantes de los estudios de ACV de los productos analizados.

Gracias a estos estudios de ACV se identificaron las variables de las que dependen principalmente los impactos de los servicios de Correos y se llegó a relacionar de manera sencilla con los parámetros de prestación del servicio:

1. Origen.
2. Destino.
3. Peso.
4. Modalidad de admisión.
5. Modalidad de entrega.
6. Embalaje.
7. Producto.

Partiendo de estas variables, se diseñó y desarrolló una herramienta que permite, tan solo modificando estas 7 variables clave, calcular el impacto ambiental de los envíos de Correos.

Esta herramienta para el cálculo de los impactos contiene:

- Los factores de caracterización que permiten calcular la huella ambiental de los datos de actividad (factores modelados a partir de la base de datos profesional Ecoinvent v2.2. y v3 contenida en el *software* SimaPro que se usó para la realización de los 2 ACV anteriormente descritos).
- Los datos de actividad de las rutas más habituales de España, identificando para cada una de ellas la distancia recorrida y el medio de transporte utilizado en cada tramo, así como los consumos (energía y agua) de cada uno de los inmuebles por los que pasa el envío.
- Los algoritmos de cálculo que permiten reproducir sobre toda esa infraestructura todas las combinaciones posibles de admisión y entrega que ofrecen los productos de Correos.

Actualmente, acabamos de terminar la fase de desarrollo y estamos empezando a ofrecer el servicio a nuestros clientes. Estamos a la espera de la reacción de nuestros clientes y de sus necesidades específicas antes de ampliar la gama de productos que pueden ser neutralizados.

Económicamente podemos encontrar ahorros al identificar dónde tenemos mayor consumo de energía, y podemos ofrecer un nuevo valor añadido a nuestros clientes, por lo tanto esto significa un retorno rentable para la empresa.

Desde el punto de vista del impacto social, estamos aumentando la concienciación sobre el cambio climático y sobre cómo podemos contribuir a solucionar este problema, no solo desde Correos sino también desde nuestros clientes.

Con esta iniciativa estamos ofreciendo los siguientes beneficios para nuestros clientes:

- Un mejor control sobre su impacto medioambiental a través de los informes que proporciona la herramienta.
- Una oportunidad de comunicación para informar a los clientes sobre su compromiso con el cambio climático.
- Una oportunidad para aumentar ligeramente la puntuación en los indicadores de sostenibilidad que unen proveedores sostenibles en su cadena de suministro.
- De manera indirecta, también estamos obteniendo beneficios del embalaje que estamos utilizando para reducir el impacto en todo el ciclo.

Hemos presentado el proyecto en el Congreso Nacional de Medio Ambiente en noviembre del año pasado, captando el interés de los asistentes y de algunos periodistas, los cuales se han puesto en contacto con nosotros para obtener más información. Internamente, se realizaron varias presentaciones para introducir el concepto y el servicio a nuestra red de venta al por menor. También hemos hecho varias presentaciones a los clientes posiblemente interesados en esta iniciativa, debido a su negocio o porque encaja en su estrategia de RSE. A pesar de que nos han mostrado su interés, todavía no han participado.

En cuanto a testimonios o referencias podemos nombrar a Luis Manuel Martínez y Alicia Torrego de la Fundación CONAMA ya que la primera campaña neutra en carbono fue hecha para esta Fundación obteniendo un impacto muy positivo en las redes sociales. Esta nueva forma de enviar sus artículos les ayudó a hacer que el Congreso fuera totalmente neutro en carbono.

Además, podemos nombrar a Luis Gutiérrez Martín de «Alimentos Auténticos» ya que nuestra calculadora de impacto ambiental está siendo utilizada como un suplemento para este proyecto en desarrollo (“Alimentos Auténticos”). Este proyecto es una iniciativa enfocada a las zonas rurales y a la agricultura orgánica y tradicional ya que la idea es entregar directamente los productos del campo a residentes de la ciudad. Estamos cooperando para compensar la huella de todo este proyecto neutralizando las emisiones de estos envíos.

Actividad 12

Rellena los huecos con las palabras que faltan:

La iniciativa denominada la Hora del , está organizada por (Fondo Mundial para la Naturaleza) bajo el lema “Apaga la luz, enciende el planeta”, a fin de promover la actuación conjunta de la sociedad, en la realización de un gesto , el de apagar la luz durante una hora, para concienciarnos sobre el cambio climático y orientar nuestras acciones hacia un futuro .

2.8.6. CONAMA

Correos patrocinó en 2014 el duodécimo Congreso Nacional de Medio Ambiente (CONAMA), celebrado en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid. Este congreso tuvo como principal objetivo el servir de punto de encuentro a agentes vinculados con el sector ambiental (profesionales, académicos, empresas, ecologistas...) para establecer redes que permitan avanzar en un desarrollo sostenible.



www.conama2014.org

2.9. Proyectos de Calidad

Desde 1999, que fue nombrado "año de la Calidad" en Correos, se ha puesto en marcha el diseño e implantación de una serie de proyectos tendentes a conseguir mejoras en la organización. Se trata de incidir en los **Procesos** desde los cuatro resultados definidos en el Modelo Europeo de Calidad: resultado en los clientes, resultado en el personal, impacto en la sociedad y resultados de la organización.

Vamos a citar algunos de ellos:

- Normalización y optimización de procesos.
- Plan de mejora de la calidad del correo internacional.
- Organización de centros de tratamiento y adaptación de turnos de trabajo a los flujos del correo.
- Organización y dimensionamiento de unidades de distribución.
- Nueva orientación de la red de transporte.
- Red aérea nocturna.
- Control de cumplimiento de las normas de admisión masiva.
- Mejoras en la recogida de buzones.
- Reparto en sábados.
- Establecimiento de áreas de responsabilidad y control en cada nivel de gestión: unidad, provincial, zonal y central.
- Plan de mejora de procesos de distribución: clasificación automática por secciones, clasificación nocturna en salas.
- Plan de contenerización y otros de mejora de procesos (como por ejemplo, la eliminación de aros y supresión de sacas).
- Incentivos de retribución variable en unidades de producción.
- Clasificación automática de envíos.
- Informatización de las unidades de reparto para mejora de la gestión y tratamiento de envíos certificados.



2.9.1. LEAN

LEAN es una filosofía de trabajo, basada en las personas, que define la forma de mejora y optimización de una forma de trabajar, poniendo el foco en la identificación y eliminación de todo tipo de “desperdicios”. Así:

- LEAN identifica varios tipos de desperdicios: sobreprocesos, tiempo de espera, excesivos movimientos de materiales/personas, defectos, etc.
- LEAN mira lo que no deberíamos estar haciendo porque no agrega valor al cliente y tiende a eliminarlo.
- Despliega una aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas y herramientas que cubren, prácticamente, la totalidad de las áreas operativas: organización de los puestos de trabajo, gestión de la calidad, mejora de los procesos y motivación e implicación del personal.

Ventajas de la implantación de LEAN en Correos:

- Reducir costes, mejorar procesos y eliminar desperdicios. Entrada de nuevos productos y/o servicios.
- Mejorar la calidad de los productos/servicios.
- Mejorar la experiencia del cliente; valores añadidos, satisfacción, reducción de plazos, impresos a cumplimentar, etc.
- Motivación/esfuerzo; desarrollo de personas, implicación en los procesos, mejora continua, participación e impulso de los cambios desde las unidades.

¿Qué NO es LEAN?

- NO es simplemente un conjunto de herramientas, supone un cambio cultural y una orientación hacia la mejora continua.
- NO es algo que se pueda delegar, nace de todos y cada uno de los empleados y debe estar alineado con la Estrategia de la empresa.
- LEAN es que es algo que NO es para mí. LEAN se aplica allá donde haya un proceso. Y procesos hay por todos lados en nuestra empresa.



Sabías que...

La filosofía de LEAN se resume en lo siguiente:

“Es secreto, no está en el nombre de la filosofía sino en la actitud, persistente en el tiempo, de perseguir e implementar acciones de mejora y eliminación de actividades que no aporten valor al cliente, con pleno apoyo de la dirección y de empleados, adaptadas a las circunstancias específicas de cada empresa, para el incremento de la productividad, mejora de la calidad del servicio y reducción de costes”.

Actualmente hay:

- Rigidez organizativa.
- Excesivo control y poca decisión.
- Recursos insaturados.
- Baja integración con el proceso.
- Procesos complejos.
- La mejora la realizan las áreas del Centro Directivo.
- Escasa comunicación entre departamentos.
- El ritmo de mejora es lento.
- Baja motivación.

Un Correos con el proyecto LEAN implantado....

- Flexibilidad y capacidad.
- Decisiones descentralizadas.
- Mayor eficiencia.
- Trabajo y objetivos por procesos.
- Simplificación.
- La mejora integrada en todos los niveles.
- Estructura horizontal.
- Cultura de servicio al cliente.
- Mayor motivación.

**Actividad 13**

¿En qué año fue nombrado "año de la Calidad" en Correos?

2.9.1.1. Herramientas de LEAN

A) Mapeo de la Cadena de Valor

Son todos los pasos necesarios al dar un servicio o elaborar un producto desde los proveedores hasta el cliente consumidor. Correos utiliza los siguientes símbolos en el mapeo:

- Flecha: indica desplazamiento.
- Triángulo: significa material parado.

- Cuadrado: señala actividades de revisión y control.
- Círculo: indica operaciones con o sin valor añadido. Se diferencian con los colores.
- Fábrica: representan los proveedores o clientes externos e internos.
- Camión: señalan actividades que representan transporte externo.

B) Estandarización

Se trata de hacer las tareas de la misma manera. Además de reducir tiempos, es la base de la formación. Así:

- Oficinas: se estandariza la admisión y la entrega.
- Unidades de Distribución: llevar a cabo las distintas fases igual todas las mañanas.
- Centros de Tratamiento: para alimentar y evacuar las máquinas siempre igual.
- En todas las Unidades: adaptación a una nueva forma de trabajar.

C) Gestión visual 5S

Con ella se identifican los riesgos, puntos de referencia y patrones con mayor seguridad (se estudia más adelante).

D) Distribución en planta (*layout*)

Se trata de una forma de distribuir el espacio, con el objetivo de minimizar los transportes, las manipulaciones y almacenamientos.

La implantación tiene el siguiente recorrido:

- Estudio de la distribución en planta del equipamiento de las áreas de trabajo y también del flujo de materiales. Se utiliza un plano o croquis, pudiendo estudiar la Unidad completa o distintas áreas de trabajo.
- Se listan aquellas cosas que no funcionan bien: falta de espacios, recorridos excesivos, problemas con el flujo de información, personas o materiales.
- Propuesta de nueva distribución en planta: se proponen las deficiencias detectadas y las medidas a adoptar:
 1. Que cada operación esté en la misma área y ordenada de forma secuencial con el fin de maximizar el flujo de materiales.
 2. El espacio es tridimensional, se puede utilizar también en vertical.
 3. El trabajo tiene que ser cómodo y seguro.
 4. Cualquier cambio tiene que ser flexible, es decir, al menor coste posible.
 5. Se debe hacer alusión a todos los cambios, por pequeños que sean.

- Se implanta la nueva distribución, supervisando el equipo para que se implemente correctamente el layout y si se han hecho peticiones a otros responsables, se tiene que hacer un seguimiento.
- Como último punto se deben medir las mejoras. Se trata de comparar las fotos del espacio tal como estaba antes y como ha quedado ahora. Hay varios indicadores que nos avalarán lo establecido: metros que se han reducido los desplazamientos, metros cuadrados útiles de que se dispone ahora o cuántos minutos se ha reducido el tiempo en llevar a cabo una actividad.

E) Estudio Logístico

Se trata de repartir el trabajo por parte del Responsable, a fin de evitar desplazamientos inútiles. Se consigue más eficiencia y control.

Aplicación a Correos:

- 1. Áreas de Trabajo / Unidades.** Se definen rutas programadas de elementos móviles entre puestos a fin de no hacer viajes inútiles.
- 2. Puestos de Atención al Cliente en Oficinas.** Se identifica a un empleado que sea quien recoja los productos admitidos por el resto y los lleve al punto de preparación de rutas, aprovechando la vuelta para reponer material a los puntos de atención al cliente, evitando que todos los empleados se tengan que mover de sus ventanillas, con la consiguiente pérdida de tiempo.

2.9.2. Certificaciones ISO en Correos

Una de las decisiones tomadas por Correos acerca del compromiso con sus clientes y con la Sociedad, fue la adopción, de manera voluntaria, de un Sistema de Gestión internacional, a través de la implantación de las entonces normas ISO 9001:2000, e ISO 14001:2004.

La aplicación de la norma ISO 9001 pretende orientar la gestión de los centros de trabajo hacia la gestión por procesos, mediante la aplicación de criterios de eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos humanos y financieros, en definitiva de calidad.

La norma 14001, por su parte, propone una gestión empresarial respetuosa con su entorno natural y social, elaborando sistemas de gestión diseñados para facilitar la identificación de riesgos ambientales, así como la elaboración de planes con los que hacer frente a dichos riesgos.

La Gestión Medioambiental incluye iniciativas como reciclaje de productos, cuidado del entorno y ahorro de Recursos naturales.



En la actualidad, las normas ISO aplicadas en Correos son:

1. **ISO 9001:2008.** Su finalidad es orientar la gestión de los centros de trabajo hacia la gestión por procesos, tras la aplicación de criterios de eficacia y eficiencia en toda la gestión tanto de los recursos humanos como financieros. En definitiva hacia la calidad.
Se renovó en 2015, teniendo vigencia hasta 2018 en procesos de Red de Oficinas, CTA, Oficina de Cambio Internacional y Servicio de Atención al Cliente.
En 2017 se optó por la certificación conforme a la versión actualizada de la misma. Adecuando el SGC (Sistema de Gestión de Calidad) para dar cumplimiento a los nuevos requisitos, que principalmente fueron asumidos por la Dirección del Sistema. Podemos destacar como ejes de la norma actualizada:
 - El liderazgo imprescindible de la Dirección del Sistema.
 - La consideración de las partes interesadas y el contexto en el que desarrollamos nuestra actividad como factor estratégico, lo que nos permitirá abordar con mayor confianza los riesgos y oportunidades que serán un elemento dinamizador del enfoque a procesos.
 - La gestión del cambio, como valor diferenciador en un entorno cada vez más exigente.
2. **ISO 14001:2004.** Su finalidad es lograr una gestión empresarial que sea respetuosa con su entorno natural y social mediante la elaboración de sistemas de gestión diseñados para facilitar los posibles riesgos medioambientales y poder hacer frente a los mismos. Incluye el reciclaje de productos, el cuidado del entorno, el ahorro de energía y recursos naturales...

 **Pregunta de examen noviembre 2017**

La normativa ISO que acredita a las empresas que en sus procesos de trabajo respetan el medio ambiente es:

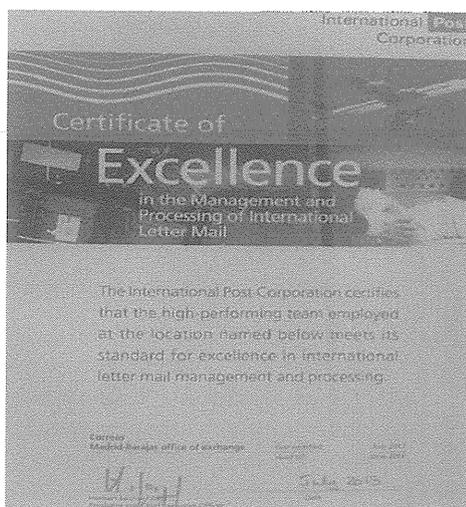
- a) 9001.
- b) 14001.
- c) 27001.
- d) 13456.

3. **ISO 27001.** NEXEA GRUPO CORREOS (en la actualidad NEXEA GESTIÓN DOCUMENTAL, S.A., S.M.E) obtuvo la certificación en 2013, certificando sus sistemas de gestión de la seguridad en la cadena de suministro.
4. **ISO 14064-1:2012.** La obtención de esta norma en 2015 acredita que Correos, con todos los criterios para las actividades que realiza en relación con la respuesta de la Declaración de la verificación de emisiones de gases efecto invernadero, así como las declaraciones de reducción o eliminación de los mismos.

Además de las normas anteriores, Correos ha adoptado voluntariamente las siguientes normas internacionales que le hacen acreedor de cierto prestigio en la materia:

1. **UNE EN 13850.** Calidad en el servicio. Su finalidad la medición del plazo de entrega –medición en plazo– para envíos individuales de correo prioritario y de primera clase.
2. **UNE – CEN/TR 15472.** Regula la medición del plazo de entrega para paquetes mediante el uso de sistemas de seguimiento y localización.
3. **UNE – EN 14012.** Mide la calidad del servicio. Las pérdidas de envíos individuales de correo prioritario y de primera clase y sus correspondientes indemnizaciones.
4. **UNE – EN ISO 10002.** Valora la gestión de la calidad. La satisfacción del cliente a través de un sistema de quejas y reclamaciones.

Además de todas las normas internacionales anteriores, la agencia de valoración, a través del Comité AEN/CTN 156 ha elaborado un buen número de normas, en relación con los servicios postales, en las que Correos participa.



2.9.3. Reconocimientos

Meaningful Brands es el mayor estudio de análisis global en el mundo. Cuenta con la opinión de 300.000 personas en 33 países abarcando más de 1.500 marcas y hasta 15 sectores económicos.

En el estudio publicado en febrero de 2017, Correos, en octavo lugar, junto a Mercadona, en el sexto, es la única compañía española que entra en el *ranking* de las diez mejores empresas mundiales para los españoles.

El estudio se presenta cada dos años y analiza las opiniones de los clientes, además de medir beneficios que estas aportan a la vida de las personas y por tanto, la relevancia que tienen en sus vidas como consumidores.

Esta valoración responde a dos factores íntimamente ligados: a la filosofía de la empresa de poner al cliente en el centro de nuestra actividad y facilitarle al vida mediante nuevas formas y servicios de entrega o la adaptación de nuestras oficinas y desde luego a quienes hacen posible que esto ocurra, a los empleados de las distintas unidades y centros.

2.10. Manual de Calidad

El Manual "Calidad en la imagen de la Oficina de Correos", vigente en la actualidad, se elaboró de acuerdo con el Plan de Calidad de la División de Oficinas de Correos y Telégrafos para el año 2003.

Su elaboración está basada en la metodología de las 5 "S" de Toyota que, según la experiencia, proporciona una reducción de tiempo considerable en la ejecución de las tareas diarias, siendo requisito para lograr los objetivos deseados la implicación de todos los miembros de cada Oficina.

Se pretende que, una vez implantada esta metodología en la Oficina, se genere un ambiente agradable de trabajo, tanto para los empleados, como para los clientes y así contribuir en una mejora de la Calidad.

El Manual de Calidad en la imagen de la Oficina de Correos consta de las siguientes partes (Metodología de las 5 "S" de Toyota):

- Calidad en la Imagen de la Oficina de Correos.
- Cuestionario de imagen de la Oficina.
- Cuadro Resumen del Cuestionario.
- Protocolo de Solución de Problemas.
- Erradicación de Malas Prácticas.

Metodología de las 5 "S" de Toyota

Es un programa desarrollado por Toyota para conseguir, con un enfoque sistémico, mejoras duraderas a nivel de clasificación, orden, limpieza y mantenimiento de la imagen de los lugares de trabajo, talleres y Oficinas.

Con este enfoque se mejora la productividad, el orden, la limpieza y, sobre todo, la Imagen.

Las 5 "S" que corresponden a la inicial de las 5 palabras japonesas, son los siguientes puntos de actuación:

- (*Seiri*) **Organización:** identificar los materiales necesarios de los innecesarios y desprenderse de estos últimos. "Ten solo lo necesario, en la cantidad correcta".
- (*Seiton*) **Orden:** establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Es decir, tener a mano los que se utilizan con más frecuencia y bien identificada su ubicación. "Un sitio para cada cosa, y cada cosa en su sitio".
- (*Seiso*) **Limpieza:** eliminar las fuentes de suciedad. "Los trabajadores se merecen el mejor ambiente y entorno".



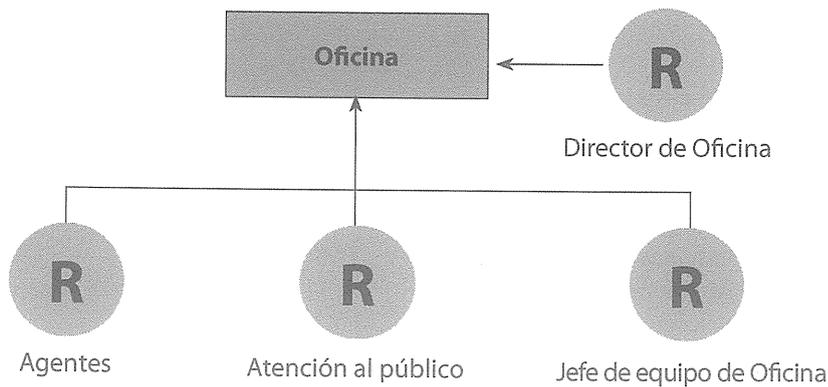
- (*Seiketsu*) **Control Visual:** distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal. “Todos queremos calidad de vida en el trabajo”.
- (*Shitsuke*) **Disciplina y Hábito:** trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. “Orden, rutina y perfeccionamiento constantes”.

2.10.1. Calidad en la imagen de la oficina

Pautas de actuación que se deben acometer en cada una de las zonas de la Oficina para obtener una imagen de calidad.

Las zonas que debemos analizar son:

1. Fachada y acceso.
2. Cristaleras/Escaparate.
3. Vestíbulo.
4. Mostradores de Atención al Público.
5. Despacho del Director y Zona Interna.
6. Almacén y Archivo.
7. Servicios.



2.10.1.1. Fachada y acceso

Fachada, placa o luminoso identificador de Correos, placa identificadora multiservicio o placa del banco, sistema de iluminación, acceso para discapacitados, cartel de horario, cajero automático, puerta de acceso, alfombra de acceso.

Todos estos elementos deben mantenerse limpios, sin grafitis, sin publicidad ajena, guardando la uniformidad corporativa, en buen uso y, en su caso, perfectamente legible.

Los elementos adicionales innecesarios, como publicidad, propia o ajena, y pegatinas, se deben eliminar (Organización).

2.10.1.2. Cristaleras/escaparate

Cristaleras, soportes publicitarios y publicidad exterior, cristales y cortinas.

Han de utilizarse únicamente los soportes publicitarios y la publicidad en vigor, en lugar visible, bien colocados. Las cortinas preferiblemente metálicas. Todo limpio y en buen estado.

2.10.1.3. Vestíbulo

Mobiliario, sistema de iluminación, directorio, buzón de sugerencias, cuadro de servicios, mesas y sillas, mostradores adicionales, folletos publicitarios, cartelera interna, armarios expositores, calefacción y aire acondicionado, cartel de prohibido fumar, instalación eléctrica, suelo, paredes y techos.

Las distintas partes del vestíbulo deben estar debidamente señalizadas para facilitar al cliente su rápida localización.

Además deberán estar todos los elementos debidamente ordenados, que no interrumpan el paso, limpios, actualizados o en buen uso y guardando los estándares corporativos.

2.10.1.4. Mostradores de atención al público

Zona de atención al público, mostradores, impresos de servicio, carta de servicios, folletos publicitarios y de tarifas, cartelera de mesa, bolígrafos.

La zona de atención al público debe estar separada de la destinada a producción. En general deben estar todos los elementos bien iluminados, los folletos y similares actualizados bien situados y en suficiente número y los bolígrafos con antirrobo de gusanillo y base para apoyarlos.

2.10.1.5. Despacho del director y zona interna

Zona del mostrador hacia adentro, incluidos los puestos de atención al público.

Mobiliario, sistema de iluminación, material de oficina, armarios y archivadores, documentación, escritorio, sillas, efectos personales, teléfonos, calefacción y aire acondicionado, equipos de oficina, bandejas y colectores, instalación eléctrica, suelo, paredes y techo.

El mobiliario será uniforme y de Oficina, y se mantendrán los estándares corporativos. Se mantendrá todo ordenado y guardado dentro de los armarios o archivadores, sin dejar efectos personales a la vista. Las instalaciones estarán en buen uso y limpias.

2.10.1.6. Almacén y archivo

Armarios, estanterías y archivadores, sistema de iluminación, suelo, paredes y techo, documentación y material.

Los armarios, estanterías y archivadores de Oficina deben ser suficientes y estar colocados en el lugar adecuado para que no entorpezcan el paso, identificados con etiquetas y ordenados por temas, de tal manera que sea fácil encontrar la documentación. En general, las instalaciones estarán en buen uso y limpias.

La documentación y material necesario deben estar ordenados (por tipo o fechas, especialmente la documentación contable) en cantidad suficiente pero sin excesos. Se guardará en el lugar correspondiente y debidamente identificado con etiquetas.

Para poder distinguir la documentación necesaria se detallan los plazos de caducidad de la documentación del servicio en las Oficinas:

	DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES
	Tabla de Archivo y Control de la Documentación
	04/07/2017

La documentación generada en las Oficinas Mixtas procedente del reparto (antigua Serie 04 DOCUMENTACIÓN DE REPARTO EN UNIDADES MIXTAS) se archivará de acuerdo al procedimiento publicado por la Subdirección de Distribución. La documentación que aún permanezca en estas Oficinas como Serie 04 deberá custodiarse durante 2 años como estaba establecido.

SERIE DOCUMENTAL	MODELO	DOCUMENTOS / IMPRESOS	PLAZO DE CADUCIDAD
01		SOLAMENTE EL JUSTIFICANTE DE COBRO DE RECIBOS CON AVISO DE RECIBO	2 meses
02	M11-A M-11i	ENVIOS REGISTRADOS	8 meses
	FRC	ADMISIÓN RELACIONES DE CERTIFICADOS	
	TG.1	TELEGRAMAS	
	M4-O, M4-N	ENTREGA AUTORIZADOS Y/O FIRMADOS EN PAPEL	
		AUTORIZACIONES DE ENTREGA ASOCIADAS AL M4 (NO GENÉRICAS)	
03		HOJAS DE FIRMAS DE ASISTENCIA	1 año
05	SAP 403791	JUSTIFICANTE DE PAGO CON TARJETA BANCARIA (SÓLO CUANDO CONTENGAN FIRMA DEL CLIENTE)	5 años
		JUSTIFICANTE DE REINTEGRO DE LA TARJETA PREPAGO	
		JUSTIFICANTE DE ANULACIONES DE RECARGAS CON TARJETA MAS CERCA (TARJETA DE FIDELIZACIÓN DE CORREOS)	
		TICKET BALANZA (PRIMERO Y ULTIMO DEL MES EN OFICINAS DEPENDIENTES)	
	G.7	RELACION DE GIROS RECIBIDOS FIRMADA POR LA UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN	
07 (Solo Oficinas de la Zona 7)	DIL	DIL (DOCUMENTO INTERNO DE LIQUIDACION)	SIN CADUCIDAD EN OFICINA. ENVIAR A FINANZAS DE ZONA EN EL PLAZO DETERMINADO POR JEFATURA DE RED
		FACTURA DEL EXPEDIDOR	
08	M11-A	IMPRESO ADMISION SOLICITUD Y VOTO POR CORREO	5 años
	M4	ENTREGA DE VOTOS	
		CUALQUIER IMPRESO DE SERVICIO O DOCUMENTACION RELACIONADA CON PROCESOS ELECTORALES	

	DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES
	Tabla de Archivo y Control de la Documentación
	04/07/2017

Mueble Archivador de la oficina	FAX-2 ET	BUROFAX PREMIUM Y PREMIUM PLUS NACIONAL	Una semana
	ACTA DE ENTREGA DE OFICINA	ANEXO III: MOVIMIENTO DIARIO DE CAJA ANEXO VI: POSICION DE TESORERIA LISTADO DE EXISTENCIAS DE ALMACEN LISTADO DE CUADRE DE ALMACÉN DE SGIE: ENVIOS CON IMPORTES ASOCIADOS	5 años
		DOCUMENTACIÓN DE TITULARES DE APARTADOS	DURANTE LA VIGENCIA DEL SERVICIO RELACIONADO
	ANEXO IA	SUSCRIPCIÓN DEL SERVICIO	
	ANEXO IB	SOLICITUD ALTA SEGUNDO TITULAR	
	ANEXO II	SUSCRIPCIÓN SERVICIO APARTADO FD	
		IMPRESO CONTRATACIÓN REENVIO POSTAL / BUZÓN DE VACACIONES IMPRESO CANCELACIÓN ANTICIPADA / MODIFICACIÓN REENVIO ANUNCIO REMISIÓN DE EQUIPOS DOCUMENTACION DE CLIENTES PARA ALTA DE TARJETA DE CLIENTES HOJAS DE RECEPCIÓN, TRASLADO O BAJA DE EQUIPAMIENTO DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA CLIENTES DE ENVÍO DE DINERO	10 años
	INCIDENCIAS ALMACEN / SUMINISTROS	ORIGINAL DE LA DENUNCIA EN POLICIA O GUARDIA CIVIL POR ROBO O EXTRAVÍO PARTICIPACIONES DE LOTERIA.	HASTA SU RESOLUCIÓN
	SGC / ISO	9 CARPETAS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD / ISO DE 2014	3 años
	ONCE	BOLETOS PAGADOS INFERIORES A 2500€ IMPRESOS DE SOLICITUD DE PREMIOS SUPERIOR A 2500 € INFORMES DE LIQUIDACIÓN DE VENDEDORES FIRMADAS	5 meses

Toda la documentación referida a correspondencia sometida a expediente como consecuencia de irregularidades o reclamaciones, habrá de ser conservada hasta el término del mismo. Una vez transcurridos estos plazos se enviará a la Jefatura Provincial, con consentimiento previo de la misma.

2.10.1.7. Servicios

Servicios, extractores, consumibles del servicio, inodoro.

Los servicios se limpiarán al menos una vez al día y conviene ventilarlos para evitar olores desagradables. Los extractores, si los hay por falta de ventilación, se deben revisar y limpiar regularmente para que cumplan su función. Los consumibles del servicio se deben revisar y reponer cada vez que sea necesario. El inodoro cada vez que se utilice hay que dejarlo limpio pensando en el próximo usuario.

 Actividad 14

Indica si la siguiente cuestión es verdadera o falsa:

El Manual “Calidad en la imagen de la Oficina de Correos”, vigente en la actualidad, se elaboró de acuerdo con el Plan de Calidad de la División de Oficinas de Correos y Telégrafos para el año 2003.

Verdadera

Falsa

2.10.2. Gestión Documental en la Oficina

En todas las oficinas debe conservarse y archivar-se la documentación del SGC. Su organización y contenido se establece en la *Tabla Resumen documentación SGC*.

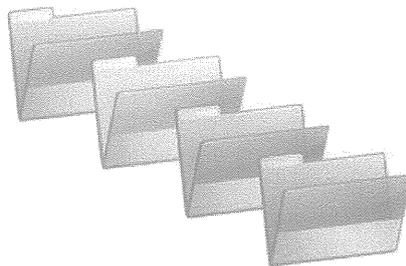
Debe conservarse la documentación de los años 2014, 2015, 2016 y 2017.

La documentación hasta el 2014 inclusive se archivar-á en formato papel (orden cronológico inverso) y la del 2015 en adelante en el Archivo electrónico ISO (excepto la documentación de Mantenimiento de Equipos Postales que se archiva en formato papel del año 2014 al 2017 ambos inclusive).

La documentación del SGC en formato papel debe guardarse en el Mueble archivador de la oficina.

Las nueve carpetas en formato papel del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) son:

- Actas de Revisión.
- No conformidades/incidencias.
- Acciones Correctivas.
- Acciones Preventivas.
- Informes de Auditoría.
- Mantenimiento de equipos postales.
- Compras.
- Comunicaciones.
- Evaluación de proveedores.



2.10.3. Cuestionario de imagen

El cuestionario de imagen es una herramienta útil para la revisión y evaluación de la aplicación de esta metodología, tanto para el Director de Oficina, que debe implantarla, como para el Jefe de Sector, para realizar la supervisión.

El cuestionario mantiene la estructura del apartado anterior en cuanto a:

- Las distintas zonas de la Oficina.
- Los puntos de actuación de las 5 "S".

Así a través de preguntas detalladas se van repasando los diferentes aspectos a tener en cuenta (Organización, Orden, Limpieza, y Control visual y Hábito) en cada una de las zonas de la oficina (Fachada y acceso, cristaleras y escaparate, vestíbulo, mostradores, despacho del director y zona interna, almacén y archivo, y servicios) y se comprueba si se están cumpliendo los criterios dados.

2.10.4. Erradicación de malas prácticas

También se detallan en el manual una serie de prácticas que actualmente se están realizando en algunas de nuestras Oficinas y que debido a la gravedad de algunas de ellas se hace imprescindible su urgente erradicación, por lo que se añade un plan de mejora para hacerlo posible.

En total se detallan un total de 16 malas prácticas que se deben erradicar, algunas de ellas prohibidas por ley.

Son:

- limpieza inadecuada de la oficina,
- suelo con papeles al no utilizar las papeleras,
- utilizar cuerdas o similares para que los clientes no se lleven los bolígrafos,
- salir a desayunar en horas punta,
- tener expuesta propaganda ajena a Correos y Telégrafos o al Banco,
- venta de loterías de otras instituciones,
- realizar cartelería propia,
- tener expuesta cartelería caducada,
- tener puesta la radio en la zona de atención al público,
- exponer problemas internos en el área de atención al ciudadano, o criticar nuestros servicios en público,
- saludo telefónico inadecuado. Esto nunca debe suceder, de tal forma que cuando se reciba una llamada y se esté ocupado en otras tareas, el empleado se debe

comprometer con el interlocutor a devolver la llamada atendiendo con cortesía y profesionalidad al cliente solicitante de información.

- dejar las luces y los equipos encendidos,
- mala actitud ante las quejas y reclamaciones,
- dar un talón interpostal a los clientes bancarios,
- comer o fumar delante de los clientes,
- y utilizar el despacho como área operativa.



Sabías que...

El Manual de Calidad en la imagen de la Oficina, adoptado por Correos fue elaborado y puesto en práctica por la empresa automovilística Toyota, con un increíble éxito tanto entre los empleados como en cuanto a productividad se refiere. Consta de las siguientes partes (Metodología de las 5 "S" de Toyota):

- Calidad en la Imagen de la Oficina de Correos.
- Cuestionario de imagen de la Oficina.
- Cuadro Resumen del Cuestionario.
- Protocolo de Solución de Problemas.
- Erradicación de Malas Prácticas.



Pregunta de examen noviembre 2016

Los clientes pueden llamar a las oficinas de Correos para solicitar información sobre algún servicio o sobre cuestiones varias; también pueden llamar al teléfono de atención al cliente. Si decide llamar a una oficina, ¿qué debe hacer el personal de esta?

- a) Si el cliente llama a una oficina de correos, siempre se ha de desviar esta llamada al teléfono de atención al cliente.
- b) Si la persona que ha de atender el teléfono está en ese momento atendiendo a un cliente, ha de pedir disculpas a este y atender el teléfono de forma breve, recogiendo la demanda y estableciendo el compromiso de devolver la llamada para resolver su duda.
- c) Siempre se ha de dejar sonar el teléfono cuatro veces antes de descolgar.
- d) Si se está atendiendo a un cliente, aunque no haya otra persona en la oficina que pueda atender el teléfono, no se ha de descolgar.

2.11. Distintos modelos de excelencia y mejora desarrollados en la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos

2.11.1. Modelo de mejora continua

El "círculo de Deming" fue formulado en los años 50 por este autor dentro de sus principios para la mejora continua. *En síntesis consiste en:*

- Planificar la mejora.
- Realizarla en una prueba piloto.
- Comprobar los resultados.
- Actuar a gran escala.

Las etapas del ciclo de mejora son:

- Identificar los requisitos.
- Medir el cumplimiento de los requisitos.
- Implantar las acciones de mejora.
- Identificar nuevamente los requisitos.

Así, uno de los aspectos fundamentales en la Gestión de la Calidad es el proceso de Mejora Continua. Correos ha definido su proceso de mejora continua basado en el ciclo PDCA. Todas las Unidades forman parte y desarrollan el Modelo. **El objetivo fundamental de este plan es ejecutar dicho modelo en la organización de forma sistemática.**

El significado de las siglas PDCA es el siguiente:

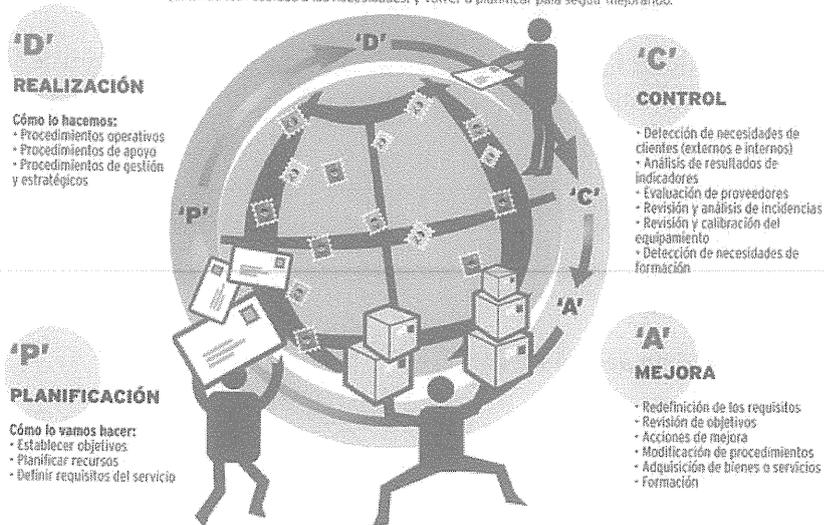
- **P (Plan) Planificar:** analizar las causas de los problemas y programar las actuaciones pertinentes en un Plan. En nuestro caso: el Plan de Calidad e Innovación.
- **D (Do) Hacer:** implantar las acciones planificadas modificando los procesos.
- **C (CHECK) Controlar/Verificar:** medir el impacto de las acciones, comprobando la eficacia del Plan de acuerdo con los objetivos fijados y con las medias de los indicadores definidos para ello.
- **A (ACT) Actuar:** mejorar hasta conseguir los objetivos introduciendo las modificaciones necesarias en el Plan de acción.



Desde la Dirección de Innovación y Desarrollo parten diferentes programas y actuaciones que tienen que ver todas ellas con este Modelo.

CICLO DE MEJORA CONTINUA

Para generar un ciclo de mejora continua hay que planificar lo que se va a hacer y cómo, trabajar según lo planificado, controlar los resultados, actuar para mejorar resolviendo incidencias, corrigiendo deficiencias y ajustando los recursos a las necesidades, y volver a planificar para seguir mejorando.



Ciclo PDCA, su aplicación implicará a toda la Organización:

1. P (Planificar):
 - **Proyecto:** definición del Plan de Calidad e Innovación.
 - **Actuaciones:** actualización del Plan de Excelencia e Innovación.
2. D (Hacer):
 - **Modelo de Gestión de Calidad:** definir el nuevo modelo de calidad de aplicación en todos los centros de trabajo por igual.
 - **Gestión de Procesos:**
 - * **Modelizar** procesos de CTP, Rurales, Compras, ATC, etc.
 - * **Actualización y mejora sistemática** de los procesos ya modelizados.
 - * **Medición:** asociar Indicadores a los procesos.
 - * Soporte para la **Reingeniería de productos y servicios.**
 - * Sistema de Mejora continua (identificación de **actividades de no Calidad** para proponer proyectos de Mejora o de Reingeniería de procesos).
 - **Sistemas de Reconocimiento:**
 - * Premio **Nacional a la Excelencia**, Premio **Zonal a la Mejora Continua.**
 - * Premio **Atenea a las Personas y sus mejores prácticas.**
 - * Premio al **Compromiso Ambiental.**

3. C (Controlar/Verificar):

– Audinter:

- * Mejora y explotación del sistema de auditoría y control de procesos.
- * Aplicar en todas las Unidades Operativas: CTA, URO; USE y Oficinas.

– Gestión de Incidencias:

- * Aplicación intranet para la gestión de incidencias asociadas a las desviaciones de los procesos.
- * Puesta en marcha de la aplicación de las fichas de AACC

– Observatorio de Calidad:

- * Explotación de la Información de SPEX.
- * Explotación del Sistema de Trazabilidad: MERCURIO para obtener informes por producto.
- * Analizar información clientes: ISC y quejas y reclamaciones.

4. A (Actuar):

– Equipos de Mejora:

- * La incorporación de los empleados en estos grupos permite no solo obtener mejores resultados, sino obtener un clima laboral de motivación e integración que consolide las mejoras a largo plazo.
- * Como regla general, el grupo de mejora no superará las 9 personas. Los participantes serán voluntarios sin que tengan que tener el mismo nivel jerárquico.
- * Una acción de mejora debe concluirse en 2/3 semanas como máximo y precisará de otras tantas reuniones de grupo a lo largo de este periodo.
- * Los equipos de mejora se desarrollarán en base a las desviaciones observadas en los procesos. El criterio para el uso de esta herramienta de calidad es aplicarlo para conseguir mejorar los resultados de los sistemas del Observatorio de Calidad, Spex, Cocal, Quórum, así como para poner en marcha planes de acción en Unidades de reparto que se presenten al premio Hermes en la categoría Zonal.

- **Planes de Acción de Mejora.** Para cerrar el ciclo PDCA se contemplará una sistemática asociada a los sistemas de gestión de calidad para recoger las Mejores prácticas y difundirlas. Por otro lado, al final de año, se llevará a cabo, en el contexto de la política de reconocimiento de la compañía, el reconocimiento público de unidades excelentes, mejores prácticas de gestión y proyectos de innovación.

2.11.2. Modelo de gestión por procesos

La Gestión por Procesos se ha impuesto en todas las organizaciones porque permite estar en contacto permanente con las expectativas del cliente y orientar todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia su principal objetivo: ofrecer al cliente lo que necesita, cumpliendo los plazos, al mejor precio y con los mejores niveles de calidad.

Gestionar de esta manera permite, a través del rediseño de los procesos, adaptarse al entorno con los recursos disponibles, normalizando la operativa y facilitando la transferencia de información entre las personas que participan en los distintos procesos. De esta manera se garantizan la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio.

Además, la definición de procesos permite construir una estructura de indicadores para realizar su seguimiento. Esta es la parte fundamental de la gestión, ya que mediante la recolección y análisis de la información de estos indicadores, se establecen las bases para mejorar los procesos. Así, Correos apuesta por la mejora para ganar en eficacia, eficiencia y calidad de servicios:

- **Proyecto:** GIP.
- **Aplicación:** toda la Organización.
- **Actuaciones:**
 - * Mantenimiento de la Web de procesos: actualización procesos URO, USE, CTA, Oficinas. Todas las Unidades Operativas.
 - * Manuales de procedimientos.
 - Terminar los procesos de las oficinas.
 - Desarrollar los procesos de compras y comenzar a trabajar en las mejoras de los procesos. Revisar el mapa de procesos de la compañía. Incorporar mejoras.
 - Trabajar con los procesos de: desarrollo de producto, atención al cliente, selección y formación del personal, prevención y salud laboral, ventas y contratación.

Los objetivos de calidad se publican todos los años en Conecta. Se definen desde la Dirección Adjunta de Operaciones y son para todas las oficinas.

Ruta: Portal de Procesos/Oficinas/Desempeño de procesos/Objetivos de Calidad



TIEMPOS DE ESPERA			
Atender al 70% de Clientes en 5' (Oficinas con Gestor de Turnos)			
PLANIFICACIÓN			
ACTUACIONES	PERIODICIDAD	FECHA FIN	RESPONSABLE
Gestionar las necesidades operativas de la oficina Tratamiento de desviaciones	DIARIA	31/12/2018	Equipo directivo de la oficina
Control y seguimiento de los resultados Implementación de propuestas de mejora	SEMANAL	31/12/2018	Jefe de Red / Jefe de Sector
Desarrollo e implementación del Cuadro de Mandos, Módulo Informes y Capacity Manager	MENSUAL	30/06/2018	Organización y Procesos
RECURSOS			
Indicador Tiempos de espera			
Reporte Información Cuadro de Mando			
Manual y Fichas Gestor de Turnos			
EVALUACIÓN			
Tendencia y resultados acumulados por zonas y global de la Red			
Evolución reclamaciones de servicio y Comentarios Redes Sociales por causa Tiempos de Espera			

ADMISIÓN DIGITALIZADA CON FIRMA EN TABLETA			
Realizar la admisión digitalizada con firma en tableta del 50% de todos los productos y del 33% de cartas certificadas			
PLANIFICACIÓN			
ACTUACIONES	PERIODICIDAD	FECHA FIN	RESPONSABLE
Priorizar la admisión con firma digitalizada	DIARIA	31/12/2018	Empleados Atención al Cliente
Control y seguimiento de los resultados Tratamiento de desviaciones	MENSUAL	31/12/2018	Equipo directivo de la Oficina
Análisis de los resultados Implementación de propuestas de mejora	MENSUAL	31/12/2018	Organización y Procesos Jefe de Red Jefe de Sector
RECURSOS			
Indicador Admisiones digitalizadas con firma en tableta			
IRIS: Informe certificados admitidos y Check digitalización			
Procedimiento operativo Firma digital en admisión de envíos registrados			
EVALUACIÓN			
Tendencia y resultados acumulados por zonas y global de la Red			

2.11.2.1. Indicadores de Procesos

Se trata de mediciones que nos permiten verificar el desempeño de los procesos por parte de las oficinas, así como las desviaciones respecto a los procedimientos establecidos.

Cada año se actualizan los valores de referencia de los indicadores que marcan los niveles óptimos de calidad.

Ruta: Portal de Procesos/Desempeño de procesos/Objetivos de Calidad

Sistema de Gestión de Calidad de Red de Oficinas

INDICADORES DE PROCESOS. RED DE OFICINAS. AÑO 2018

PROCESO	INDICADOR	VALOR REFERENCIA	
ADMISIÓN DE ENVÍOS	Admisiones digitalizadas con firma en tableta	Todos los productos Todos excepto cartas Solo cartas	50% 90% 33%
	Nº de envíos admitidos por formulario (pregrabados)		SIN VALOR
	Nº de digitalizaciones enviadas por correo electrónico en admisiones		SIN VALOR
	Nº de envíos postales con incidencias por MMPP		1%
GESTIÓN DE LA OFICINA	Tiempos de espera (% de clientes atendidos <5' Oficinas con gestor)		70%
	Tiempos de espera (% de clientes atendidos <10' Oficinas con gestor)		SIN VALOR
	Confirmación de CCC en UEO en D+0		95%
	Confeción de balance en fecha		95%
	Grabación de la estadística en plazo		95%
ENTREGA	Cierre diario de caja SCIE		95%
	Envíos entregados con tableta digitalizadora		95%
SERV. POSTALES COMPLEMENTARIOS	Certificaciones emitidas en IRIS antes de D+1		97%
EXPERIENCIA DE CLIENTE	Quejas Motivos (Tiempos de espera - Entrega - Admisión - Atención)		0%
	Quejas por Ubicación-Cierre/Horarios/Elementos del local		0%
DIVERSIFICACIÓN	Incidencias en Cobro de Recibos		1/25.000
INGRESOS OFICINA	Ingresos por Empleado y Oficinas		%

BICENTENARIO 1878-2018

2.11.3. Modelo de gestión de la innovación

Actualmente innovar no es una elección sino una obligación del mercado, es un factor crítico e indispensable para ser competitivo. Como hemos visto, uno de los principios estratégicos de Correos es hacer de la **innovación un proceso abierto, continuo y sistemático dentro de la compañía**, permitiendo a la misma:

- Agregar valor a los productos.
- Bajar los costes de los procesos.
- Diseñar nuevos productos.
- Mejorar los productos existentes.

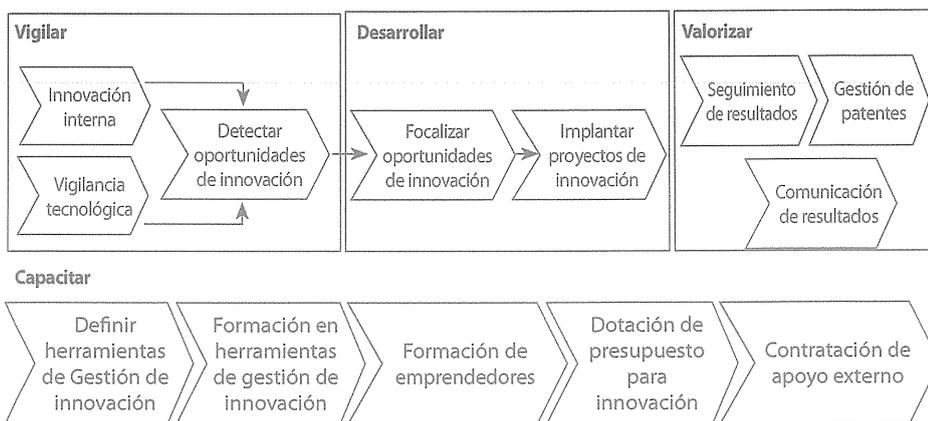
En definitiva, ofrecer a los clientes una oferta de servicios de valor añadido y mejores opciones que la competencia.

El Sistema de Gestión de la Innovación de Correos se basa en cuatro etapas fundamentales:

- **Vigilar**, entendido como la exploración continua del entorno (interno y externo), para identificar y procesar los indicios de innovación potencial, definiendo así las oportunidades de innovación.
- **Desarrollar**, seleccionar y priorizar aquellas oportunidades que puedan desembocar en proyectos de innovación.
- **Valorizar**, analizar los resultados del proceso de innovación, abordando cómo la Organización materializa y retiene el valor generado mediante innovación.
- **Capacitar**, dotar a la Organización de competencias para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la innovación.

La recogida de **oportunidades de innovación**, la selección de las mismas como potenciales **Proyectos de Innovación**, la **implantación de los Proyectos viables**, el **seguimiento de resultados** y la **capitalización de lo obtenido en dichos proyectos**, es lo que se lleva a cabo en el Proceso de Innovación.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN



Sistema de Gestión de la innovación

2.11.3.1. Vigilar

Proceso:

- Innovación interna: este proceso recoge todas aquellas ideas innovadoras que se hacen llegar a la dirección, por parte de los empleados, a través del Premio a la Innovación.
- Vigilancia tecnológica: orientada a conocer en todo momento qué tecnologías existen, actuales, aplicables al negocio así como las emergentes.
- Detectar oportunidades de innovación: exploración continua del entorno (interno y externo) para identificar y procesar señales e indicios de innovación potencial (oportunidades de innovación).

2.11.3.2. Desarrollar

Proceso:

- Focalizar oportunidades de innovación: selección de oportunidades que puedan llegar a ser proyectos de innovación. Llevando a cabo la priorización de los mismos y reflejándolos en el Plan de Excelencia e Innovación.
- Implantar proyectos de innovación: es la etapa del proceso donde se materializa la innovación, a través de la puesta en marcha de los proyectos de innovación, desde la definición del proyecto hasta la asignación de recursos.

2.11.3.3. Valorizar

Proceso.

- Seguimiento de resultados: definir cuál va a ser la metodología para hacer el seguimiento sistemático de los proyectos. Para ello se utiliza la metodología de gestión por proyectos. Es importante tener definidos los indicadores de innovación que nos ayuden a llevar un mejor control de los proyectos.
- Gestión de Patentes: potenciar la creación de patentes. Llevar a cabo un inventario de las patentes registradas, así como los beneficios obtenidos por su utilización.
- Comunicación de resultados: divulgar tanto interna como externamente los resultados asociados a los proyectos de innovación que se llevan a cabo dentro de la Compañía.

2.11.3.4. Capacitar

Procesos:

- Definir herramientas de gestión de innovación: la innovación necesita de herramientas informáticas que permitan facilitar su gestión. Entre las herramientas fundamentales está la gestión por proyectos.
- Formación en Herramientas de Gestión de Innovación: los equipos de trabajo que se formen asociados a los proyectos de innovación deben tener la formación asociada a la gestión por proyectos.

- Formación de Emprendedores: contar con una estructura organizativa que incluya elementos motivadores que faciliten a las personas desarrollar habilidades creativas. Disponer de programas de formación que motiven la generación de ideas.
- Dotación de presupuesto de innovación: definir *Business Class* o informes de viabilidad para cada proyecto de innovación.
- Contratación de apoyo externo: en ocasiones es necesario contar con el apoyo y la experiencia de un "Partner" externo, para ello se lleva a cabo el proceso de contratación externa habitual en Correos.

2.11.3.5. Proyecto

Implantación del Sistema de Gestión de la Innovación (SGI) en Correos:

- Definir una BBDD de recogida de iniciativas de innovación (internas y externas).
- Definir una metodología de gestión por proyectos.
- Implantar la Oficina de Proyectos.
- Definir indicadores clave de Innovación.
- Despliegue de las iniciativas contenidas en el Proyecto de Líneas de Futuro de Correos.
- Incorporar a los programas de formación habilidades creativas o emprendedoras que ayuden a desarrollar la innovación.



Recuerda que...

Uno de los aspectos fundamentales en la Gestión de la Calidad es el proceso de Mejora Continua. Correos ha definido su proceso de mejora continua basado en el ciclo PDCA. Todas las Unidades forman parte y desarrollan el Modelo.



Actividad 15

¿Cuál es el Modelo de Gestión de la Calidad que permite estar en contacto permanente con las expectativas del cliente y orientar todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia su principal objetivo: ofrecer al cliente lo que necesita, cumpliendo los plazos, al mejor precio y con los mejores niveles de calidad?

2.11.4. Modelo de excelencia ambiental

El objetivo marcado a partir de 2013 fue reducir las emisiones de CO₂ un 5 %, y en este sentido se están llevando a cabo tres líneas de actuación entre las que se contemplan la implantación de pautas de ahorro energético, proyectos de eficiencia energética, mejora en la gestión de residuos. A largo plazo se prevé una reducción de emisiones de CO₂ del 20 % en 2020.

Proyectos:

- Establecer dos reuniones anuales del Comité de Medio Ambiente.
- Plan de Actuación medioambiental: recoger las acciones propuestas en el documento de Santiago: Medición, Auditorías, Acciones.
- Incorporar indicadores ambientales.
- Gestión y Reducción de residuos: acciones en CTA planteadas tras las auditorías.
- Reducción de emisiones de CO₂ mediante acciones de eficiencia energética.
- Acciones de sensibilización en centros operativos.
- Lanzar el premio al compromiso medioambiental.
- Emitir un boletín mensual sobre actuaciones medioambientales, conjuntamente con comunicación.
- Recoger mejores prácticas.
- Aplicativo para el control y gestión del mantenimiento de la flota. Importante por su impacto en reducción de costes de combustible y reducción de emisiones de CO₂.
- Potenciar los embalajes verdes para uso Mk Directo, ccri, etc.

Recuerda que...

El **Sistema de Gestión de la Innovación** de Correos se basa en cuatro etapas fundamentales:

- **Vigilar**, entendido, como la exploración continua del entorno (interno y externo), para identificar y procesar los indicios de innovación potencial, definiendo así las oportunidades de innovación.
- **Desarrollar**, seleccionar y priorizar aquellas oportunidades que puedan desembocar en proyectos de innovación.
- **Valorizar**, analizar los resultados del proceso de innovación, abordando cómo la Organización materializa y retiene el valor generado mediante innovación.
- **Capacitar**, dotar a la Organización de competencias para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la innovación.

2.12. Plan de Acción 100, 300, 1500: estrategia y objetivos

En 2012 el Grupo Correos definió una nueva estrategia de negocio para los próximos años cuyas directrices se plasmaron en el Plan de Acción 100-300-1.500. Este Plan es una hoja de ruta que está permitiendo al Grupo adaptarse con mayor agilidad a los cambios en el entorno competitivo y en las demandas de los clientes, así como prestar un servicio con la máxima calidad, asegurando así la sostenibilidad futura.

La transformación del Grupo Correos impulsada por el Plan de Acción se configura en torno a cinco líneas estratégicas, que se sustentan a su vez en siete ejes de actuación, en los que se enmarcan todas las acciones que las empresas del Grupo están llevando a cabo en las distintas líneas de negocio.

Para el adecuado desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Plan de Acción, el Comité de Estrategia del Grupo Correos se encarga de establecer las medidas prioritarias, revisar y definir las líneas de actuación y planificar los recursos necesarios.

La Oficina de Proyectos de Transformación funciona como una unidad transversal a todo el Grupo, integrada por equipos multidisciplinares, que coordinan, apoyan y facilitan la ejecución de las acciones.

Líneas estratégicas:

- Diversificación.
- Desarrollo del modelo organizativo.
- Innovación.
- Optimización operativa.
- Aumento de la eficacia comercial.

Ejes de actuación:

- Crecimiento en el mercado de la paquetería.
- Gestión y posicionamiento del negocio retail.
- Internacionalización.
- Retención de volumen y mejora del margen de la actividad postal.
- Posicionamiento en el negocio electrónico.
- Mayor orientación de la cartera de productos y servicios al cliente.
- Eficiencia organizativa y mayor sostenibilidad.

Se trata, obviamente de un Plan vivo, de tal modo que pasados los 300 días se ha llevado a cabo una rendición de cuentas:

Superados los 300 días desde que arrancó el Plan de Acción del Grupo Correos, son muchos los avances y los proyectos iniciados a partir de lo que somos, o mejor dicho 'de lo que éramos', porque la transformación se empieza a notar ya en todas y cada una de las líneas estratégicas: la diversificación, el incremento de la eficiencia comercial, la optimización operativa, el desarrollo del modelo organizativo y la innovación.

2.12.1. Diversificación

Una de las líneas estratégicas era la introducción efectiva de nuevas líneas de negocio. De especial importancia era la potenciación del negocio de la paquetería y la internacionalización. Primero se definió la estrategia de paquetería del Grupo para después trabajar en profundidad en una cartera de productos de paquetería integrada, simplificada y, sobre todo, ajustada a lo que nos piden los clientes. Se estrenó en 2014. Paralelamente, Correos ha aprovechado el tiempo para mejorar la coordinación comercial con Correos Express, para darse a conocer como una empresa de paquetería con gran capacidad para dar un amplio abanico de servicios gracias a sus profesionales, su capilaridad, su tecnología, y trabajar en la consecución de una solución de paquetería para la distribución en Portugal.

Otra de las líneas de negocio en las que se ha avanzado significativamente es el *marketing* directo con la solución Publiccorreo Óptimo y Premium para envíos personalizados de *mailings* publicitarios o para impactar con formas, textura, color y peso atípicos que, en diciembre, se han empezado a comercializar también para clientes sin contrato en oficinas.

2.12.2. Eficiencia Comercial

Para aumentar la efectividad comercial se acometió una reorganización comercial central y zonal centrada en el cliente, que estaba culminada cuando la fuerza de ventas de toda España se reunió el 26 de junio de 2013. Una nueva estructura sustentada en la planificación, la segmentación estratégica de clientes para un mayor conocimiento y la mejora de la escucha y la relación con ellos, reforzando el área de ventas en todas las zonas e impulsando la postventa y la atención al cliente, desde la directa a grandes clientes hasta la que hacemos en redes sociales. Sustentada en la apertura de nuevos canales como Televenta, que contactará al año con 150.000 clientes potenciales, en unidades orientadas al negocio como el eCommerce y las pymes y en la integración comercial con Nexea y Correos Express.

Las campañas de publicidad pasadas y presentes, como las de paquetería, y también las futuras, se ponen al servicio de una mayor efectividad comercial y de los objetivos de diversificación de negocios e ingresos de nuestra empresa. También se ha incrementado la presencia online con anuncios en buscadores y pronto añadiremos un localizador de buzones a los de oficinas y códigos postales en nuestra nueva web.

Otros proyectos que favorecen el aumento de nuestra eficiencia comercial es la tarjeta de fidelización, Más cerca, pensada para clientes sin contrato de oficinas o el nuevo modelo de relación entre Oficinas y Ventas, que permitirá aprovechar las potencialidades de los clientes de una y otra red, generar valor para la compañía y, sobre todo, atender a nuestros clientes por el canal más adecuado a sus volúmenes de envíos, sus necesidades y sus negocios.

Este proyecto arrancó a la vuelta del verano de 2013. Red de Oficinas y Comercial recorrieron toda España para presentar conjuntamente el modelo en las zonas y, sobre la relación de oficinas Avante (aquellas más grandes situadas en parques empresariales o zonas urbanas con importante presencia de pymes y un elevado nivel de ingresos), los jefes de red de oficinas y comerciales, también conjuntamente asignaron un gestor a cada oficina. En octubre de 2013 se empezó a desarrollar el piloto, analizándose los resultados y perfeccionándose un modelo general que se extendió al resto de segmentos de oficinas en 2014 consiguiendo una mayor eficiencia y competitividad, unidos en un mismo objetivo: el cliente.

2.12.3. Optimización Operativa

Otro de los ejes estratégicos de actuación perseguía el aprovechamiento máximo del potencial de nuestra red de distribución y oficinas, al mínimo coste posible y ofreciendo nuevos servicios. Uno de los proyectos más 'visibles' es el de la incorporación de publicidad a los carros que llevan nuestros carteros de reparto a pie en el ámbito urbano o rural. En mayo de 2013 ya había 5.000 con soporte para anuncios recorriendo calles en todas las zonas de Correos. A estos se sumaron a comienzos del año 2014, 13.000 unidades más.

La implantación de formularios únicos más sencillos para la admisión nacional e internacional de todos los productos registrados, con todos los servicios adicionales posibles, es ya una realidad en toda la red de oficinas.

Primero se abordó la admisión nacional, y en julio de 2013 se puso en marcha una piloto en cinco oficinas para probar la internacional y, a partir de octubre de ese mismo año, utilizamos un único impreso.

A la simplificación y ahorro de costes que conlleva el impreso único se sumarán pronto las ventajas de una etiqueta única, también para todos los envíos, que incorpora código de barras, homogeneiza el proceso y garantiza el control y la seguridad.

Con este nuevo proceso de admisión unitaria, ya en piloto, se sustituirá el franqueo en oficinas por un nuevo sistema con mucha más información y más controlada.

La segmentación estratégica de oficinas, para adaptar la oferta de cada establecimiento al segmento de clientes de su entorno y así incrementar la rentabilidad de la red, se materializó en una nueva clasificación y una mejor y mayor coordinación con la red de ventas que ha dado lugar al proyecto de nuevo modelo de relación ya citado.

2.12.4. Desarrollo del Modelo Organizativo

Además, Correos avanza en un nuevo modelo organizativo para ganar mayor agilidad en la toma de decisiones, en la implantación de los proyectos y en su seguimiento, para promover la participación y aportación de todos, el trabajo en equipo y el reconocimiento; en definitiva, para la necesaria transformación cultural que nos exige el futuro.

Con el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño se está impulsando esa cultura de premiar y retribuir el esfuerzo y el talento, a la vez que se crea una organización altamente profesionalizada, en la que las expectativas y logros de los empleados se alinean con los objetivos y éxitos del equipo y de la compañía.

La formación para la transformación es igualmente clave para la puesta en marcha y la implantación de los diversos proyectos incluidos en el Plan de Acción, facilitando a las personas que los tienen que hacer realidad los conocimientos y habilidades necesarios, sean transversales y generales, como el trabajo en equipo, o técnicos y específicos de un área o iniciativa.

La intensificación de la comunicación interna en todas sus vertientes: el diálogo, la escucha activa, las reuniones del presidente y los directivos con los empleados o las visitas a unidades operativas, la apertura de espacios en Conecta para proponer ideas como Aporta en el Canal Plan, ahora ya accesible a través de Internet desde cualquier ordenador, o Quién es quién en Canal Personas para favorecer el conocimiento mutuo y el sentido de equipo.

2.12.5. Innovación

Correos dio entrada en noviembre de 2013 a la Administración sin papeles mediante nuestra extensa red de oficinas y se ha convertido en agente del impulso de la sociedad de la información y en un actor relevante de los servicios digitales.

En un sentido más amplio, también son productos innovadores en los que se está trabajando la recogida con consentimiento de firma Prueba de Entrega Digital, la gestión integral de tributos o los de Publicorreo citados en 'diversificación'.

Y en esa apuesta por los servicios innovadores tendrán mucho que ver las nuevas 7.000 PDA smartphone que ya se utilizan en distribución. El objetivo de Correos, con estos dispositivos, es poder ofrecer nuevos servicios gracias a sus funcionalidades.

Actividad 16

¿Cuál de las siguientes opciones no es una característica del Plan de Acción 100, 300, 1500?

- a) Fue definido en 2012.
- b) Presenta cinco Líneas Estratégicas.
- c) Presenta seis ejes de actuación.

Recuerda que...

En 2012 el Grupo Correos definió una nueva estrategia de negocio para los próximos años denominada Plan de Acción 100-300-1.500. Se configura en torno a cinco líneas estratégicas, que se sustentan a su vez en siete ejes de actuación, todos ellos relacionados con las distintas líneas de negocio. Destacan el intento de hacer crecer la paquetería, la internacionalización o el mayor posicionamiento en el negocio electrónico, ante el pujante e:commerce.

2.13. Reto Lehnica de CorreosLabs

Correos inauguró el 10/02/2014 **CorreosLabs**, un espacio situado en Las Tablas, al norte de Madrid, para dar cabida a emprendedores y ayudarles a desarrollar sus proyectos empresariales. Cuenta con todas las facilidades y medios tecnológicos necesarios para ello. La inversión ha sido de 750.000 €. La primera iniciativa es el "**Reto Lehnica**", que aportará 30.000 € a cinco proyectos innovadores. Ya han sido seleccionados los cinco proyectos de innovación ganadores del Reto Lehnica de CorreosLabs.

A principios de año, Correos lanzó este concurso con el fin de identificar iniciativas de emprendedores que pudieran confluir con nuestros intereses en las áreas de logística, sociedad y digitalización. Ya conocemos a los ganadores del reto llamado *Lehnica*.

Las empresas ganadoras tendrán libre acceso a todos los servicios de CorreosLabs, que dará soporte a los cinco proyectos con nuestros medios materiales y humanos y nuestra experiencia. Las ideas de negocio seleccionadas con posibles sinergias con nuestra Compañía son:

- **TRIPACTO:** intermediación para las compraventas a través de portales de anuncios clasificados, garantizando el método de pago y el envío del producto. La colaboración con CORREOS puede culminar en el desarrollo de este servicio y la ampliación de sus 300 delegaciones para entregar productos, a más de 2.600 con nuestras oficinas.
- **DELSUPER.ES:** plataforma agregadora de supermercados ubicados en la zona de proximidad del cliente al que 'hacen la compra' a través de un "supercomprador" que, con la 'lista' de productos *online*, asume el papel del propio consumidor y el "superentregador", que recoge el pedido y lo lleva a domicilio en la franja horaria indicada.
- **GOITRAVEL:** multiplataforma web y móvil B2B y B2C que conecta a quienes quieren enviar objetos de gran tamaño (mesas, camas, colchones, etc.) en áreas urbanas. Permite planificar la recogida, entrega e incluso el montaje de mercancías voluminosas.
- **HOMYHUB:** está desarrollando servicios y funcionalidades como la 'Entrega Segura' de paquetería en lugares cerrados con una tecnología capaz de convertir los *smartphones* en dispositivos inteligentes para su apertura, como los garajes de las viviendas unifamiliares.
- **DSIGN-CLOUD:** herramienta basada en la digitalización tridimensional del patrimonio inmobiliario que genera un solo documento que integra toda la información básica de un edificio (geometría, estructura, instalaciones y acabados) y los datos que facilitan su gestión y mantenimiento futuros (eficiencia energética, consumos o modificaciones).



Recuerda que...

Ya se ha puesto en marcha la segunda edición del Reto Lehnica cuya inscripción ha podido realizar a través de la web de www.correoslabs.com hasta el día 23 de abril de 2018.

2.14. Breves notas sobre calidad

1. En Correos el camino de la excelencia comenzó en el año 2000 con la autoevaluación de las oficinas postales. A partir de ahí se ha avanzado mucho y en diversas líneas, tanto de excelencia como de sostenibilidad. La liga de la Excelencia se crea en 2009.
2. El sistema EFQM es una herramienta de mejora que, además, nos permite obtener una certificación y un reconocimiento por parte de otras instituciones.

3. La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Tanto EFQM como ISO 9001 se inspiran en el Ciclo de Mejora Continua PDCA.
4. En el modelo ISO 9001:2008 la relación entre la Dirección y los clientes es directa, mediante flujo de información.
5. Los indicadores para la Liga de la Excelencia en Correos los eligen las áreas responsables de cada tipo de Unidad.
6. Para el modelo EFQM, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores.
7. La estandarización es uno de los principales valores para la metodología LEAN.
8. La disciplina es una cuestión relevante para LEAN.
9. El valor añadido es la capacidad de servir a un cliente lo que quiere.
10. Los objetivos de la metodología de las 5 S son conseguir orden, limpieza en la oficina y un ambiente grato en el trabajo.
11. El primer paso de la metodología de las 5 S es Clasificar.
12. Según Seiton, lo que se utiliza varias veces a la semana se pone cerca del área de trabajo.
13. En el modelo de mejora continua PDCA no hay un primer paso; aunque se mencione Planificar en primer lugar, el ciclo es continuo y no hay un paso inicial.
14. El modelo EFQM proporciona una visión global de la organización y puede utilizarse junto a otras herramientas de calidad.
15. La metodología de las 5 S es una metodología de conjunto, debe llevarse a cabo completamente en todas sus fases.
16. En el contexto del Observatorio de la Calidad, Mercurio se relaciona con los productos registrados. En esta aplicación tenemos los diferentes eventos que se han registrado de un objeto en su trayecto desde la admisión hasta su entrega al destinatario o al remitente en caso de devolución.
17. El Plan de Actuación Ambiental comprende la puesta en marcha de placas solares en los Centros de Tratamiento Automatizado (CTA).
18. La refrigeración no debe ponerse a menos de 26 °C y la calefacción no a más de 21. La variación de 1 °C genera un ahorro entre un 6 y un 10 % en climatización.
19. El modelo de Gestión Ambiental de Correos está establecido en algunas de sus oficinas principales y centros de tratamiento automatizado. Para esas oficinas y centros Correos dispone de la certificación del Sistema de Gestión Ambiental según la norma UNE-EN-ISO 14001:2004.

20. Las líneas de acción de los Planes de Acción Generales son:
 - Elaboración del Mapa de emisiones de Correos.
 - Sensibilización y comunicación en el campo del Desarrollo Sostenible.
 - Extender el alcance de la implantación del Sistema de Gestión Ambiental.
21. Las áreas de mejora en términos de medio ambiente en Correos son la mejora de la eficiencia energética y minimizar la producción de residuos.
22. El Comité de Medioambiente en Correos se crea en 2008.

2.15. Índice de Recomendación Correos (IR)

(16 de marzo de 2018)

Mejoran las valoraciones de los clientes sobre nuestra empresa y nuestros productos.

Anualmente realizamos el **Índice de Recomendación** para obtener información sobre la experiencia percibida por nuestros clientes, sus necesidades y sus demandas. El número de los que recomendarían Correos aumenta, año tras año, desde que se inició en 2013.

Nuestra compañía escucha a los clientes para conocer cómo viven su relación con nosotros, identificar ámbitos de mejora y adoptar medidas que respondan a sus peticiones y expectativas.

Para ello, el Área de Experiencia de Cliente de la Dirección Comercial, lleva a cabo desde hace cinco años un estudio anual con una metodología muy exigente, el Índice de Recomendación (IR).

En Correos trabajamos orientados a la excelencia y, en consecuencia, buscamos que nuestros clientes nos den un sobresaliente en sus valoraciones. El IR es un estudio que se pone al servicio de nuestros objetivos, ya que únicamente tiene en cuenta las puntuaciones de 9 y 10 –las que nos dan los denominados ‘promotores’- y las inferiores a 6 –de los llamados ‘detractores’-.

Hasta el año pasado, este estudio se enfocaba sólo a los Clientes con contrato. En el último, realizado en 2017, se ha ampliado su alcance y profundidad, extendiéndolo también a los Clientes sin contrato, que reciben sus servicios a través de las oficinas; a los destinatarios de los envíos y a los usuarios de Citypaq. A los 15.000 clientes encuestados se les ha hecho la misma pregunta: ¿En qué medida recomendaría usted a Correos?

En el segmento de Clientes Con Contrato –el único en el que podemos observar la evolución–, el Índice de Recomendación ha ido mejorando desde que se empezó a medir en 2013, aumentando en 6,7 puntos el número de clientes que recomienda nuestra empresa con un 9 o un 10.

Mientras nuestros ‘promotores’ crecen, los ‘detractores’ de Correos han disminuido 3,5 puntos.

También ha mejorado la recomendación de nuestros productos –según el que más utilizan- respecto a las puntuaciones recibidas en 2016, de forma más significativa entre los clientes de productos postales que entre los de paquetería. Además, los encuestados valoran positivamente el servicio de entrega Citypaq.

Solución a las actividades

Actividad 1.

UNE - EN 14012 Calidad del servicio. Mediciones de reclamaciones y procedimientos de indemnización.

Actividad 2.

- a) Escuchar sus explicaciones atentamente sin interrupciones, dejándole expresar todo lo que desea, intentando imponer nuestro criterio profesional.
- b) Aprobar sus afirmaciones e intentar comprender su problema, manteniendo la calma.
- c) Cuando se haya tranquilizado, resumir sus argumentos y minimizar su problema, colocándolo en su verdadera dimensión.
- d) Presentar disculpas en nombre de la organización por los errores cometidos y ofrecer posibles soluciones.

Actividad 3.

Falsa

Actividad 4.

- a) Mostrar desacuerdo o contradecir las alegaciones del cliente.
- b) Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.
- c) No cargar la responsabilidad sobre otra persona o unidad y, por supuesto, no mencionar la estructura interna de Correos.
- d) Pretender que no somos responsables, aunque el error no se haya producido en nuestro ámbito de responsabilidad en ese momento representamos a la organización y debemos hacer frente a la demanda del cliente.

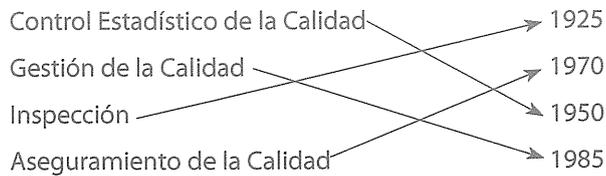
Actividad 5.

- a) QUORUM
- b) SICER
- c) SIE
- d) SGIE

Actividad 6.

El Director/a de la oficina o persona que le sustituya por ausencia del anterior.

Actividad 7.



Actividad 8.

El ciclo de la mejora continua que consiste en planificar la mejora, realizarla en una prueba piloto, comprobar los resultados y actuar a gran escala recibe el nombre de **Círculo de Deming**.

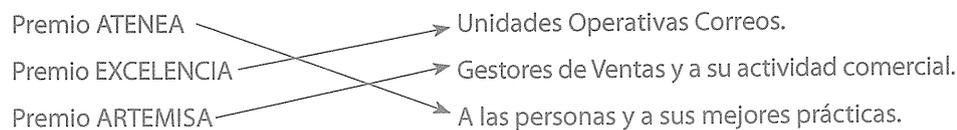
Actividad 9.

Verdadera.

Actividad 10.

La Carta de servicios.

Actividad 11.



Actividad 12.

La iniciativa denominada la Hora del **Planeta**, está organizada por **WWF** (Fondo Mundial para la Naturaleza) bajo el lema "Apaga la luz, enciende el planeta", a fin de promover la actuación conjunta de la sociedad, en la realización de un gesto **simbólico**, el de apagar la luz durante una hora, para concienciarnos sobre el cambio climático y orientar nuestras acciones hacia un futuro **sostenible**.

Actividad 13.

1999.

Actividad 14.

Verdadera.

Actividad 15.

La Gestión por Procesos.

Actividad 16.

- a) Fue definido en 2012.
- b) Presenta cinco Líneas Estratégicas.
- c) Presenta seis ejes de actuación.