

# *Manual del modelo*

# EFQM

# *para oficinas*

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	07
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	19/02/2018
		Página	2

## ÍNDICE

<b>0. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA</b> .....	<b>4</b>
0.1. EL MODELO EFQM .....	6
0.2. CRITERIOS DEL MODELO EFQM .....	6
0.3. ESQUEMA LÓGICO REDER .....	7
0.4. EL MODELO ADAPTADO PARA OFICINAS MIXTAS .....	9
<b>1. CRITERIO 1: LIDERAZGO</b> .....	<b>11</b>
1.1. COMPROMISO CON LA CALIDAD .....	11
1.2. IMPLICACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES .....	13
1.3. EVIDENCIAS DE LIDERAZGO .....	15
<b>2. CRITERIO 2: ESTRATEGIA</b> .....	<b>16</b>
2.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	16
2.2. CUADROS DE MANDO .....	19
2.3. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS.....	20
2.4. EVIDENCIAS DE ESTRATEGIA .....	20
<b>3. CRITERIO 3: PERSONAS</b> .....	<b>22</b>
3.1. MOTIVACIÓN.....	22
3.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	26
3.3. EVIDENCIAS DE PERSONAS .....	27
<b>4. CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS</b> .....	<b>28</b>
4.1. GESTIÓN DE LAS ALIANZAS EXTERNAS .....	28
4.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LA OFICINA .....	30
4.3. EVIDENCIAS DE ALIANZAS Y RECURSOS .....	31
<b>5. CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....	<b>32</b>
5.1. LOS PROCESOS DE RED DE OFICINAS.....	32
<b>5.1.1. Mapa de Procesos</b> .....	36
5.2. INDICADORES Y OBJETIVOS DE CALIDAD .....	36
5.3. LOS PROCESOS Y EL CICLO DE MEJORA CONTINUA.....	39
<b>5.3.1. El ciclo de Deming</b> .....	39
5.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	40
5.5. EVIDENCIAS DE PROCESOS.....	41
<b>6. CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b> .....	<b>42</b>
6.1. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	42
<b>6.1.1. Organización del vestíbulo</b> .....	42
<b>6.1.2. Relaciones con los clientes: Comunicación y práctica comercial</b> .....	43
<b>6.1.3. Tratamiento de reclamaciones de servicio y producto</b> .....	44
6.2. LA IMAGEN DE LA OFICINA .....	44
6.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN CLIENTES .....	45
<b>7. CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b> .....	<b>46</b>
7.1. SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	46
7.2. CLIMA LABORAL Y ABSENTISMO .....	47
7.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN PERSONAS .....	47
<b>8. CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b> .....	<b>48</b>
8.1. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN MI OFICINA.....	49
8.2. INTEGRACIÓN EN EL ENTORNO SOCIAL .....	49
8.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	50
<b>9. CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE</b> .....	<b>51</b>

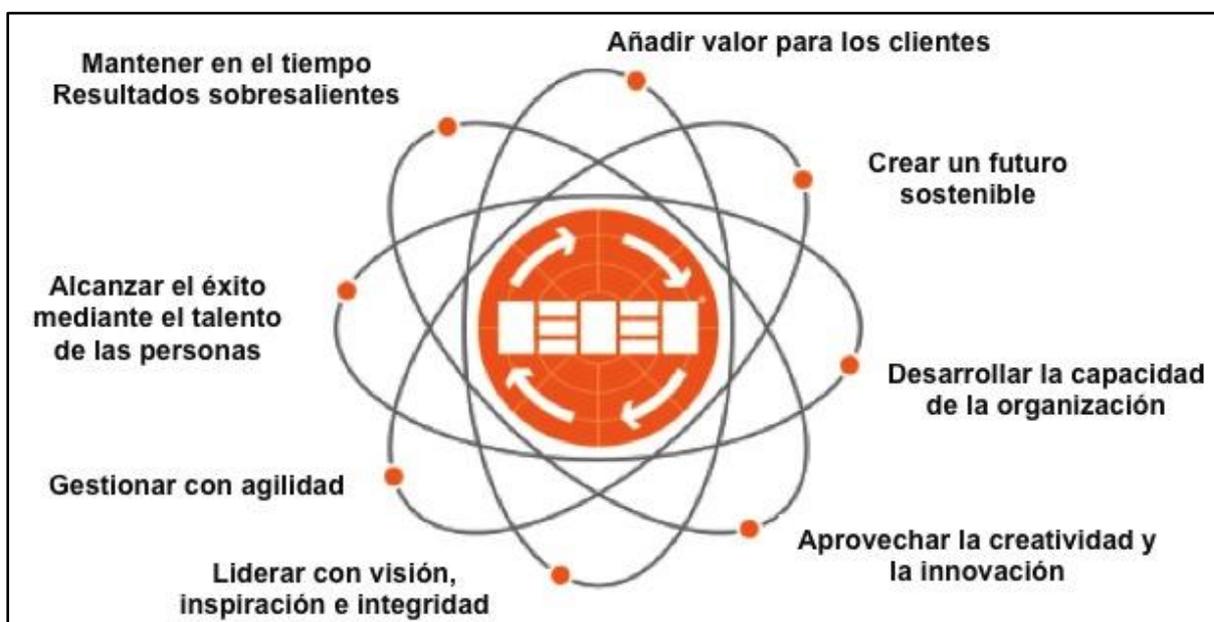
	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>3</b>

9.1. CUADROS DE MANDO .....	51
<b>9.1.1. CM de Ingresos</b> .....	<b>52</b>
<b>9.1.2. CM de Indicadores de Procesos</b> .....	<b>52</b>
9.2. EVIDENCIAS DE RESULTADOS CLAVE .....	53
<b>10. ANEXOS</b> .....	<b>54</b>
<b>10.1. CUADRO DE PUNTUACIONES POR CRITERIO Y ZONAS</b> .....	<b>54</b>
<b>10.2. CUADRO DE ITEMS CON MAS INCUMPLIMIENTOS EN AUDITORIAS INTERNAS</b> .....	<b>56</b>

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	07
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	19/02/2018
		Página	4

## 0. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

**Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia** son los principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización, independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez, alcance una excelencia sostenida y constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia.



### Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

### Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>5</b>

### **Desarrollar la capacidad de la organización**

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

### **Aprovechar la creatividad y la innovación**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

### **Liderar con visión, inspiración e integridad**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

### **Gestionar con agilidad**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

### **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

### **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>6</b>

## 0.1. EL MODELO EFQM

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

## 0.2 CRITERIOS DEL MODELO EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia representado en el siguiente diagrama, es un marco de trabajo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”.

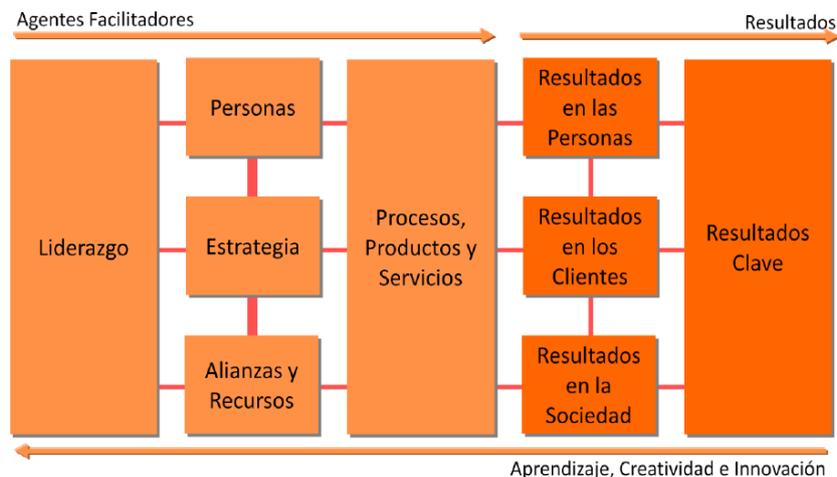
Los criterios que hacen referencia a un “Agente Facilitador” tratan sobre lo que la organización hace.

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”.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los “Agentes Facilitadores” que, a su vez, dan lugar a la mejora de los Resultados.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>7</b>



### 0.3. ESQUEMA LÓGICO 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.



	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>8</b>

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.

### Matriz REDER para Agentes Facilitadores

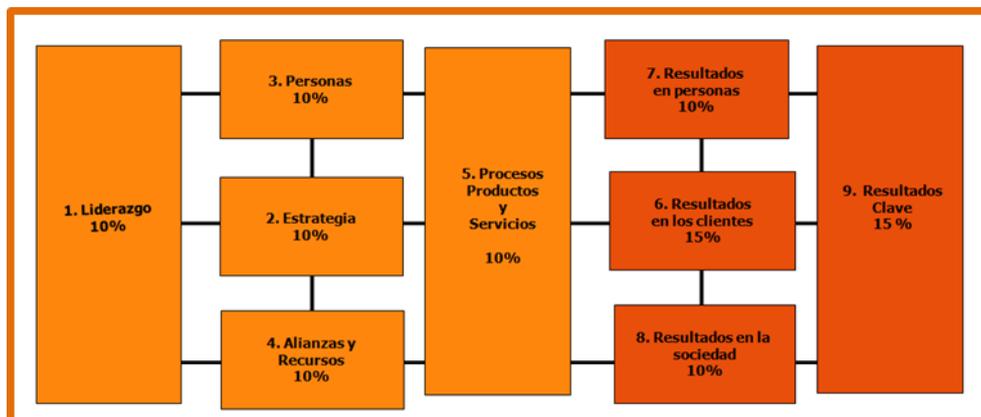
Enfoque Despliegue Evaluar, Revisar y Perfeccionar	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Escala	0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### Matriz REDER para Resultados

Relevancia y Utilidad Rendimiento	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
Escala	0%			25%			50%			75%			100%								
Valoración Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

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:



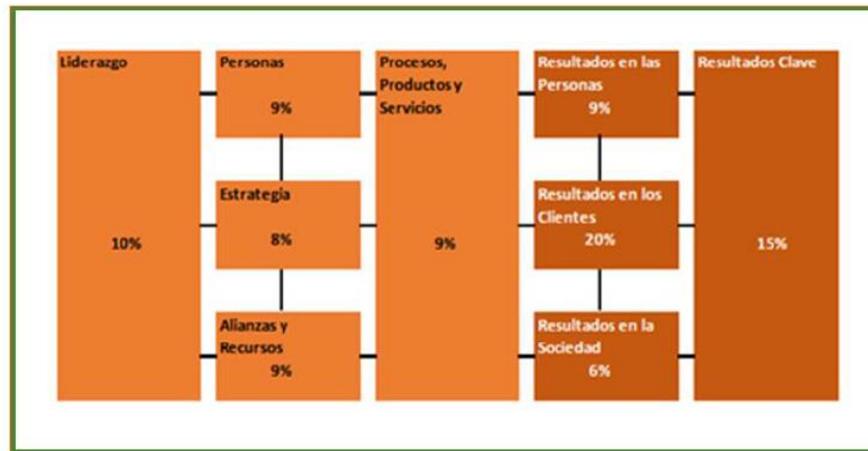
	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>9</b>

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

<b>PUNTUACIÓN MÁXIMA DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS</b>	
<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO</b>	<b>100,00</b>
1. Liderazgo	100,00
<b>CRITERIO 2. ESTRATEGIA</b>	<b>100,00</b>
1. Política y Estrategia	100,00
<b>CRITERIO 3. PERSONAS</b>	<b>100,00</b>
1. Personas	70,00
2. Prevención de Riesgos Laborales	30,00
<b>CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>100,00</b>
1. Gestión de alianzas externas	10,00
2. Gestión de los inmuebles, equipos, materiales y recursos naturales	20,00
3. Gestión de la tecnología, la información y el conocimiento	20,00
4. Gestión contable	50,00
<b>CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>100,00</b>
1. Admisión	50,00
2. Tratamiento	20,00
3. Entrega en oficina	30,00
<b>CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>150,00</b>
1. Satisfacción Clientes	100,00
2. Imagen	50,00
<b>CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>100,00</b>
1. Satisfacción trabajadores	100,00
<b>CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>100,00</b>
1. Resultados en la sociedad	100,00
<b>CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE</b>	<b>150,00</b>
1. Ingresos	100,00
2. Indicadores de procesos	50,00
<b>PUNTUACIÓN MÁXIMA</b>	<b>1000,00</b>

#### **0.4. EL MODELO ADAPTADO PARA OFICINAS MIXTAS**

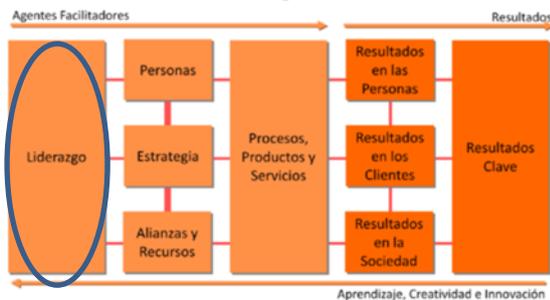
El procedimiento para las Oficinas Mixtas está adaptado a una escala de puntuación máxima de 700 puntos. El peso específico de cada criterio y la puntuación máxima por criterio es:


**PUNTUACIÓN MÁXIMA DE CRITERIOS EN OFICINAS MIXTAS**

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO</b>	<b>70,00</b>
1. Liderazgo	
<b>CRITERIO 2. ESTRATEGIA</b>	<b>56,00</b>
1. Política y Estrategia	
<b>CRITERIO 3. PERSONAS</b>	<b>63,00</b>
1. Personas	
2. Prevención de Riesgos Laborales	
<b>CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<b>63,00</b>
1. Gestión de alianzas externas	
2. Gestión de los inmuebles, equipos, materiales	
3. Gestión de la tecnología	
4. Gestión de recursos económicos	
<b>CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>98,00</b>
1. Admisión	
2. Tratamiento	
3. Entrega en oficina	
4. Recepción y clasificación general	
5. Embarriado y reparto	
6. Liquidación	
7. Seguridad	
<b>CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>140,00</b>
1. Satisfacción Clientes	
2. Imagen	
<b>CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>63,00</b>
1. Satisfacción trabajadores	
<b>CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>42,00</b>
1. Resultados en la sociedad	
<b>CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE</b>	<b>105,00</b>
1. Ingresos	
2. Indicadores de procesos	
<b>PUNTUACIÓN MÁXIMA</b>	<b>700,00</b>

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>11</b>

## 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

#### 1.1 COMPROMISO CON LA CALIDAD

La calidad afecta a todas las áreas y a todas las personas de una organización. Cada uno tiene su parte de responsabilidad en la mejora:

- ▶ La **Dirección** comprometiéndose y definiendo la Política de Calidad.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>12</b>

- ▶ Los **Directores** de Oficina implementando la cultura de excelencia y creando el entorno adecuado.
- ▶ Los **empleados** haciendo suya la excelencia como un valor que rige su actuación diaria.

En la Red de Oficinas, son los Directores y Directores adjuntos las personas que pueden crear el camino para provocar el cambio y conseguir el éxito de una política determinada.

Normalmente tienen personas a su cargo que se fijan y actúan según su modelo. Son por tanto personas que pueden desempeñar un papel muy importante en dirigir la organización hacia la excelencia.

#### Características de un líder

- Está comprometido con la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- Tiene habilidad para comunicarse. Expresar claramente sus ideas e instrucciones, y lograr que su equipo las escuche y entienda, saber "escuchar" y considerar lo que el equipo al que dirige le expresa.
- Tiene capacidad para establecer metas y objetivos, así como para evaluar el rendimiento de su unidad.
- Tiene iniciativa y es innovador. Siempre busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Enseña a su equipo, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información (inteligencia emocional).
- Se interesa por las personas que integran su equipo, reconoce y premia los esfuerzos y las aportaciones, inspirando confianza en todo momento.

La excelencia comienza por la mejora de la gestión. Todos los Directores de oficina deben conocer la misión y los objetivos de la organización y ser capaces de transmitirlos a su personal.

Deben trabajar en equipo con otras unidades interrelacionadas. Deben conocer los objetivos de la oficina y motivar a su gente para que vayan en la dirección adecuada. Los objetivos de la oficina deben concretarse en resultados a alcanzar en un tiempo determinado. Algunos de esos resultados deben estar en relación con la eficacia operativa y la atención al cliente, externo o interno.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>13</b>

Estarán relacionados con la necesidad de cambio y se concretarán en mejoras en los procesos y en la atención al cliente.

El Director establecerá altos estándares de calidad para su trabajo y el de su personal y medirá regularmente el rendimiento para ver en qué medida se están cumpliendo.

Los Directores y Directores Adjuntos de las oficinas deben ser el reflejo de la nueva cultura para la excelencia y el ejemplo para todo su personal. Pueden demostrar su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente:

- ▶ Hablando frecuentemente del cliente, de sus necesidades y expectativas.
- ▶ No aceptando unos niveles bajos de calidad.
- ▶ Manteniendo contacto personal con los clientes de forma regular para conocer sus necesidades.
- ▶ Manteniendo una actitud positiva hacia los requerimientos de otras unidades, demostrando la importancia del concepto de cliente interno.
- ▶ Reconociendo al personal por la realización de un buen trabajo, especialmente si supone una mejora.
- ▶ Informando regularmente al personal sobre los éxitos conseguidos.
- ▶ Revisando los resultados que se van consiguiendo cada cierto tiempo.
- ▶ Animando al personal a que participe en iniciativas de mejora del rendimiento, solución de problemas, mejora de los procesos e innovación, fomentando actividades de trabajo en equipo.
- ▶ Demostrando que los temas de calidad y la satisfacción del cliente son prioritarios en su unidad.
- ▶ Fijándose para sí mismo niveles muy altos en imagen, trato personal, calidad y ritmo de trabajo.

## 1.2. IMPLICACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES

La mejora continua necesita la participación de todos. Las personas deben asumir la nueva cultura de excelencia que supone una forma diferente de hacer las cosas. Los Directores deben conseguir esa participación e implicación.

Hay una diferencia entre lo que las personas hacen y lo que pueden hacer. Los Directores deben ayudar a sus empleados a mejorar su trabajo y dar lo mejor de sí mismos. Debe fomentarse un entorno participativo donde las personas y sus opiniones sean valoradas. Cada uno debe asumir su labor e intentar mejorar en su ámbito.

Las mejores herramientas que tiene un Director para conseguir que sus empleados se involucren son **la participación, la comunicación, la formación y la motivación.**

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>14</b>

### ► Participación

La participación de todos los empleados en actividades de mejora continua es la mejor manera de aprovechar todos los recursos intelectuales de la unidad.

Es necesario que las personas participen en la identificación de los procedimientos, sistemas y requisitos que no aportan valor al proceso o al cliente. Pedirles opinión y hacerles participar en iniciativas de mejora y en la solución de los problemas que se produzcan. Fomentar la elaboración de soluciones innovadoras.

### ► Comunicación

Es un factor de relación básico en cualquier organización. Hace que las personas tengan claras las directrices y objetivos a alcanzar. Si es efectiva, se crea espíritu de equipo. Facilita la integración de las personas. Aumenta la productividad. Crea un buen ambiente de trabajo.

Los empleados deben estar informados de la política de calidad de la empresa y qué pueden hacer para mejorar en el desempeño de sus funciones, de los objetivos de la oficina, lo que se espera de ellos y los resultados que se van consiguiendo.

### ► Formación

Los empleados deben recibir la formación necesaria para realizar bien su trabajo. Deben saber qué hacer y cómo hacerlo. La formación es también un instrumento de comunicación. La cultura de la excelencia implica una nueva manera de hacer las cosas, a través de la formación se explica en qué consiste el cambio y cuál es el objetivo. Además se provee a los empleados de técnicas y herramientas para mejorar en el desempeño de sus funciones.

La formación debe ser un proceso continuo y debe recibirse también en el puesto de trabajo. El Director es la persona que mejor puede ofrecer esta formación, sirviendo de ejemplo, transmitiendo sus conocimientos y apoyando a sus empleados en el desarrollo de sus competencias.

### ► Reconocimiento

El reconocimiento del trabajo bien hecho es un factor decisivo en la motivación de los empleados. Las personas que son reconocidas por su trabajo tienden a mejorar su desempeño.

El Director debe conocer a sus empleados y saber de qué manera reconocerles el trabajo bien hecho. Además debe ofrecerles la oportunidad de realizar tareas retadoras que les reporten éxito y posibilidad de ser reconocidos por ello. En caso de

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>15</b>

ofrecerse recompensas materiales, los criterios para su adjudicación deben ser justos y rigurosos.

### 1.3. EVIDENCIAS DE LIDERAZGO

- Citaciones o correos electrónicos de convocatorias a eventos, reuniones, grupos de trabajo.
- Documentos de trabajo, presentaciones, programas, etc. en los que se ha participado.
- Documentación de planificación, cronogramas, funcionamiento de ventanillas en función de flujos de asistencia de clientes, servicios, turnos, sábados, etc.
- Documentación sobre asignación de tareas, responsables, delegación, etc.
- Hojas de Control o Seguimiento para la recogida de datos o verificación de aspectos críticos, etc...
- Informes de Resultados (operativos, desempeño de procesos, indicadores, objetivos de calidad y comerciales, etc.).
- Material de apoyo facilitado a los empleados (fichas de producto, argumentario de ventas, planes de acogida/bienvenida, formación SGC, información operativa, etc.)
- Realización de las actividades de mantenimiento del SGC (documentación archivo ISO electrónico)
- Documentación de Notas Informativas, Comunicaciones, etc... para la divulgación de la información
- Recogida documentada de iniciativas, propuestas, sugerencias, etc...e implementación.
- Reuniones con la plantilla, confección y archivo del acta.
- Número de felicitaciones, de todo tipo, y reconocimientos a personas de la oficina.
- Número de reuniones con clientes de la oficina y proveedores internos (Unidad de Distribución) para implicarles en el proceso de mejora.
- Registro documental o base de datos de clientes

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>16</b>

## 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

#### 2.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La planificación y el control de la unidad que se dirige o, desde un punto de vista más práctico, la programación y el seguimiento de la unidad es una de las grandes funciones de gestión que debe realizar todo Director.



	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>17</b>

Es, esencialmente, establecer un **PLAN DE ACCIÓN**: ¿Qué debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Cómo debe hacerse? ¿Quién debe hacerlo? Y por tanto, constituye un proceso en el que se señalan:

- ▶ Los objetivos a alcanzar
- ▶ Las acciones a desarrollar de un modo coordinado, integrado y controlado para conseguir un fin determinado
- ▶ Los medios a emplear
- ▶ Las decisiones a tomar

**Planificar**, No es sólo una técnica, también es una actitud. La actitud de pensar sistemáticamente en el trabajo futuro con objeto de evitar, en lo posible, la “gestión del desastre” que se produce cuando los hechos no se anticipan y se precipitan irremediabilmente.

**Plan de acción** es el instrumento de trabajo en que se concreta la planificación.

**1. Definición de los objetivos:** Han de ser claros y comprensibles. Normalmente a nivel de mando intermedio los objetivos le vienen asignados, pero siempre existen aspectos en los que se goza de autonomía de ejecución.

**2. Definir recursos necesarios y disponibles:** Tanto humanos como materiales y organizativos. Se precisa una adecuación entre recursos y objetivos para que el plan sea viable.

**3. Definir el procedimiento a seguir:** Cómo utilizar los recursos en tiempo y forma.

**4. Establecer controles:** Con el fin de detectar posibles desviaciones del plan para establecer medidas correctoras.

### **Relación entre objetivos y planes**

Un objetivo sin un plan no pasa de ser una buena intención. Si un objetivo puede lograrse sin planes, no es un verdadero objetivo, sino una predicción. Los planes a corto plazo deben ser detallados, concretados en un número reducido de etapas. Las etapas de un plan son las actividades. El Plan debe comunicarse a todas las personas implicadas.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>18</b>

## PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

**1. Describir los objetivos (la situación deseada).** Es la definición del resultado que se quiere conseguir. En función de cual sea, se deben realizar los esfuerzos de la unidad. Los objetivos deben ser:

- Apropriados organizativamente
- Exigentes, pero alcanzables
- Claros y breves
- Específicos
- Medibles
- Concretos y precisos
- Coherentes entre sí
- Coordinados
- Con límite de tiempo

**2. Definir la situación actual.** Desde el aquí y ahora, la distancia hasta los objetivos y los recursos para alcanzarlos.

**3. Identificar oportunidades y amenazas para el logro de los objetivos.** Análisis de los PUNTOS DÉBILES (AMENAZAS) y los PUNTOS FUERTES (OPORTUNIDADES).

**4. Propuesta de alternativas de acción.** Analizar las posibles acciones que nos pueden permitir alcanzar el objetivo.

**5. Seleccionar la alternativa más adecuada** según los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, los costes y la disponibilidad de recursos.

**6. Establecer la secuencia de actividades.** Visualizar un cronograma de actividades ayuda a tener una perspectiva clara del conjunto del plan.

**7. Establecer un sistema de control para detectar desviaciones.** Determinar de antemano qué vamos a medir y cómo vamos a medirlo.

**8. Revisión continua del plan.**

## 2.2. CUADROS DE MANDO

Un cuadro de mando es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa. En el ámbito de la Oficina, el Cuadro de Mando nos permite realizar un seguimiento de los logros que se va obteniendo.

En función de la naturaleza de las metas y del objetivo planteado, el Cuadro de Mando será de distinta naturaleza.

CORREOS SEPI		TENDENCIA DE RESULTADOS FINANCIEROS (MILL. €)														ACTUALIZACIÓN	
Área	Indicador	2016 I	2016 II	2016 III	2016 IV	2017 I	2017 II	2017 III	2017 IV	2018 I	2018 II	2018 III	2018 IV	2019 I	2019 II	2019 III	2019 IV
ATENCIÓN AL CLIENTE	Atención al cliente	8,82%	14,07%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%
	Atención al cliente	3,20%	14,07%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%
EFICIENCIA OPERATIVA	Coste de explotación	3,20%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%
	Coste de explotación	3,20%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%
RENTABILIDAD	Beneficio neto	1,20%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%
	Beneficio neto	1,20%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%

### PROPUESTA DE VENTAS POR PRODUCTOS SEGÚN OBJETIVOS

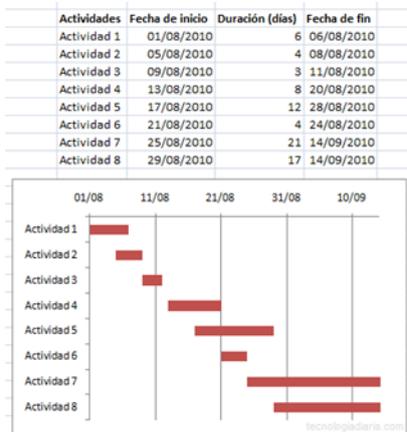
SELECCIONAR OFICINA		SELECCIONAR DATOS QUE SE GUARDARÁN VER		OBJETIVO DE INGRESOS EN OFICINA SEGÚN SELECCIÓN													
MADRID SUC. St. Basilio		<input type="radio"/> NULO <input checked="" type="radio"/> ADOSADO <input type="radio"/> TOTAL GANANZA		515,25													
OBJETIVO DIARIO DE OFICINA EN €		INGRESOS		1 PUESTO		2 PUESTOS		3 PUESTOS		4 PUESTOS		5 PUESTOS		6 PUESTOS			
23,42 €		DIARIO POR PUESTO		23,42 €		11,71 €		7,81 €		5,86 €		4,68 €		3,39 €			
		MENSUAL SEGÚN ELECCIÓN POR PUESTO		515,25 €		257,62 €		171,75 €		128,81 €		103,05 €		85,87 €			
		VENTA DIARIA DE UNIDADES POR PUESTO															
1.1.- Botellas		AÑO 2012		Nº DE UNIDADES SEGÚN SELECCIÓN		OFICINAS CON 1 PUESTO		OFICINAS CON 2 PUESTOS		OFICINAS CON 3 PUESTOS		OFICINAS CON 4 PUESTOS		OFICINAS CON 5 PUESTOS		OFICINAS CON 6 PUESTOS	
1.1.1.- Caja pequeña		5,45		546,14		15,92		7,97		5,32		3,56		2,78		2,24	
1.1.2.- Caja mediana		1,38		264,23		15,91		6,01		4,03		2,60		2,40		2,08	
1.1.3.- Caja grande		2,31		217,40		9,89		4,94		3,29		2,47		1,99		1,65	
1.1.4.- Caja supergrande		2,31		175,48		7,89		3,34		2,53		1,97		1,56		1,33	
1.1.5.- Caja de 1 botella		2,3		284,20		15,89		6,52		4,39		2,86		2,19		1,77	
1.1.6.- Caja de 2 botellas		4,11		125,38		5,70		2,85		1,82		1,42		1,14		0,92	
1.1.7.- Caja mediana		2,28		255,65		13,23		5,11		3,41		2,56		2,00		1,70	
1.1.8.- Caja grande		1,57		338,18		14,92		7,46		4,97		3,73		2,98		2,48	
1.1.9.- Botella especial		8,17		5.030,27		197,77		89,89		59,92		44,44		37,55		32,88	
1.1.10.- Botella de 1 litro		6,28		2.096,08		80,68		40,34		27,23		20,42		16,34		13,87	
1.1.11.- Botella de 2 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.12.- Botella de 3 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.13.- Botella de 4 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.14.- Botella de 5 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.15.- Botella de 6 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.16.- Botella de 7 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.17.- Botella de 8 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.18.- Botella de 9 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.19.- Botella de 10 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.20.- Botella de 11 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.21.- Botella de 12 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.22.- Botella de 13 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.23.- Botella de 14 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.24.- Botella de 15 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.25.- Botella de 16 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.26.- Botella de 17 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.27.- Botella de 18 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.28.- Botella de 19 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.29.- Botella de 20 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.30.- Botella de 21 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.31.- Botella de 22 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.32.- Botella de 23 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.33.- Botella de 24 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.34.- Botella de 25 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.35.- Botella de 26 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.36.- Botella de 27 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.37.- Botella de 28 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.38.- Botella de 29 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.39.- Botella de 30 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.40.- Botella de 31 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.41.- Botella de 32 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.42.- Botella de 33 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.43.- Botella de 34 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.44.- Botella de 35 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.45.- Botella de 36 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.46.- Botella de 37 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.47.- Botella de 38 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.48.- Botella de 39 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.49.- Botella de 40 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.50.- Botella de 41 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.51.- Botella de 42 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.52.- Botella de 43 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.53.- Botella de 44 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.54.- Botella de 45 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.55.- Botella de 46 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.56.- Botella de 47 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.57.- Botella de 48 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.58.- Botella de 49 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.59.- Botella de 50 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.60.- Botella de 51 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.61.- Botella de 52 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.62.- Botella de 53 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.63.- Botella de 54 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.64.- Botella de 55 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.65.- Botella de 56 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.66.- Botella de 57 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.67.- Botella de 58 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.68.- Botella de 59 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.69.- Botella de 60 litros		6,76		677,68		36,92		18,47		12,32		9,24		7,39		6,14	
1.1.70.- Botella de 61 litros																	

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>20</b>

## Diagramas de Gantt

El **diagrama de Gantt** o **gráfica de Gantt** es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Es especialmente útil para la planificación temporal de los planes de acción, identificando las diferentes tareas y la planificación de metas y objetivos.

### Distintos tipos de gráfica de Gantt



## 2.3. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Se pueden dar a conocer a través de Tableros de Anuncios, a los que tiene acceso cualquier persona de la Oficina. Son los objetivos de Calidad y de las partidas comerciales, así como los objetivos específicos de cada oficina. Además se hacen públicos los resultados conseguidos, lo que supone una mayor implicación del personal. El Tablón de Anuncios se debe colocar en un lugar visible para todos los empleados y actualizarlo periódicamente.

## 2.4. EVIDENCIAS DE ESTRATEGIA

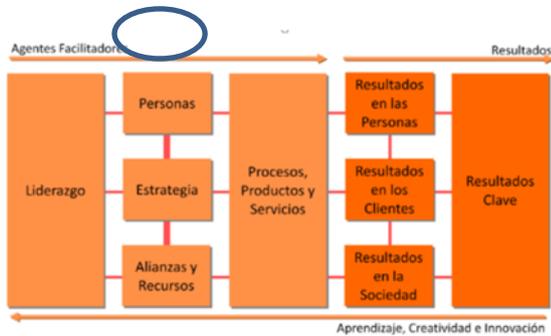
- Los objetivos de la oficina deben ser públicos, conocidos por la plantilla, estar expuestos en el Tablón de anuncios e informados en reuniones.
- Exponer en el Tablón de anuncios la Política de Excelencia y Sostenibilidad, así como los objetivos.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>21</b>

- Exponer el cuadro/resumen de los indicadores de calidad de la Oficina actualizado.
- Saber localizar los indicadores de procesos en Conecta y consultar el dato de la oficina.
- Los logros en los resultados deben ser conocidos, expuestos en el Tablón de anuncios y tratados en reuniones.
- Conocer y, en su caso, adoptar los planes de mejora correspondientes si procede.
- Los empleados han de conocer las campañas en curso y deben existir documentos de seguimiento y control de las campañas desarrolladas (Cuadros de Mando), tanto para el seguimiento de la Oficina, como de las ventas de cada empleado.
- Documentación sobre las actividades comerciales realizadas, participación de empleados, seguimiento, captación de contactos, comunicación de los resultados.
- El Director dispone de un registro de clientes con datos de actividad económica, productos que consume en la oficina, etc.
- Todos los empleados detectan e identifican las incidencias que se producen en la oficina y se corrigen adecuadamente.
- Se aplican los protocolos de atención al cliente y los de reclamaciones de servicio y producto. Se supervisa la detección de negligencias.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>22</b>

### 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

#### 3.1. MOTIVACIÓN

Todas las organizaciones inmersas en la gestión de la mejora continua saben que la participación de su personal es clave. Son los empleados los que fabrican productos o prestan servicios de calidad. Son ellos, por tanto, los que más pueden hacer por conseguir la satisfacción de nuestros clientes.

Para que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas, la organización ha de darles formación, información y retroalimentación de los logros conseguidos con respecto a las metas. Así conseguiremos su implicación en el proyecto de la Organización y su participación en actividades de mejora.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>23</b>

La organización debe ser capaz de liberar todo el potencial de sus empleados con el fin de mejorar continuamente contando con la aportación plena, voluntaria y motivada de todas las personas de la empresa.

Como líneas para conseguirlo se incide en la formación, el desarrollo y la comunicación en un sistema de dirección participativa.

## MOTIVAR A LAS PERSONAS DE LA OFICINA

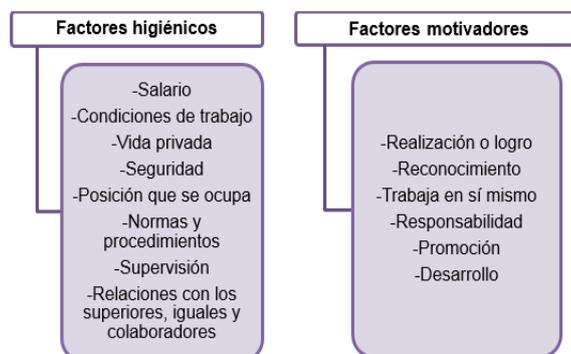
Las personas no actúan porque sí. Detrás de cada acción existe una causa o razón (motivo) que pone en movimiento la actuación. La conducta está siempre motivada por mecanismos internos que expresan necesidades de los individuos, necesidades que aparecen por influencia del entorno ambiental y que han de ser satisfechas para establecer su equilibrio y reducir su tensión.

Las motivaciones de un individuo vienen definidas por sus necesidades no satisfechas. Motivar es convencer a otros para que cambien de comportamiento. El comportamiento de los individuos en un momento específico se determina por la necesidad más apremiante: cuando un nivel de necesidades no está satisfecho las demás pasan a un segundo plano.

### Factores higiénicos y motivadores

En toda situación laboral existen una serie de factores (higiénicos) que no son motivadores en sí mismos, pero cuya existencia es esencial para que no se produzca insatisfacción.

Hay otra serie de factores (motivadores) que son inexcusables para que se produzca satisfacción laboral. Su presencia facilita el rendimiento, pero su ausencia no es causa necesariamente de insatisfacción.



La satisfacción en los factores higiénicos/materiales es un elemento básico para trabajar con éxito los factores que hemos denominado motivadores.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>24</b>

Sobre la motivación hay diferentes teorías, pero la mayoría coinciden en que una buena gestión de los factores de realización personal favorece la consecución de un clima laboral positivo.

Lo que diferencia a los factores motivadores de los higiénicos, además, es que los primeros tienen una influencia mucho más duradera sobre las actitudes de los trabajadores.

El Director de la oficina puede incidir en algunas variables de tipo higiénico, pero sobre todo tiene potestad para introducir y promover en su oficina aquellos elementos motivadores que faciliten al personal la satisfacción necesaria para alcanzar los objetivos que la organización se proponga.

En este sentido el Director de la oficina debe observar las siguientes premisas:

- ▶ Proporcionar información que afecte o interese a los colaboradores.
- ▶ Facilitar la expresión de iniciativas o propuestas sobre su propio trabajo.
- ▶ Informar a los colaboradores de sus progresos individuales.
- ▶ Evitar favoritismos.
- ▶ Evitar las críticas en público y corregir los fallos siempre de forma positiva.

## TÉCNICAS PARA MOTIVAR

### Adecuación persona-puesto

El puesto de trabajo es motivador cuando constituye un desafío para la persona que lo ocupa. La diferencia entre las capacidades requeridas por la tarea y las que posee el individuo deben ser de tal magnitud que éste pueda superarla con su propio esfuerzo. Si por el contrario, las exigencias del puesto son tales que el individuo nunca pueda alcanzarlas, el puesto de trabajo se vuelve desmotivador.

Es fundamental ejercitar una equilibrada redistribución de tareas entre los colaboradores del grupo de trabajo por dos razones:

1. Para que todos puedan alcanzar las exigencias del puesto
2. Para que se cumpla la teoría de la equidad por la cual todos comparamos nuestro esfuerzo y lo que obtenemos por él, con el esfuerzo y ganancias de los compañeros.

### Los cambios de puesto de trabajo

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>25</b>

La mayoría de los puestos de trabajo de la oficina son muy repetitivos en su ejecución. Cuando los empleados llegan a dominarlos plenamente caen en la rutina y empiezan a sentirse desmotivados. Los cambios de puesto, constituyen normalmente un desafío para la persona que ha de enfrentarse a nuevas tareas y nuevas responsabilidades.

### Enriquecimiento del trabajo

Enriquecer un puesto de trabajo consiste en elevar la calidad de vida del mismo a través de potenciar una serie de factores:

- **Variedad de tareas.** Nada provoca tanta fatiga como la monotonía en el trabajo.
- **Identidad de tareas.** El trabajador debe asumir una parte completa del proceso de trabajo.
- **Importancia** de cómo percibe el trabajador su propio trabajo y cómo lo perciben los demás.
- **Autonomía.** Confiriendo al trabajador un cierto grado de control sobre el proceso de trabajo. Es básica para desarrollar la responsabilidad.
- **Retroalimentación.** Sobre el rendimiento del propio trabajador respecto a la calidad y cantidad.

### Reforzar comportamientos

Los elogios dan resultado cuando el Director:

- Ha anticipado a los empleados que opinará sobre su marcha en el trabajo.
- Elogia inmediatamente cuando lo merecen.
- Comunica su satisfacción por su progreso y cómo éste beneficia a la Organización y a sus compañeros.
- Anima a seguir procediendo de la misma forma.

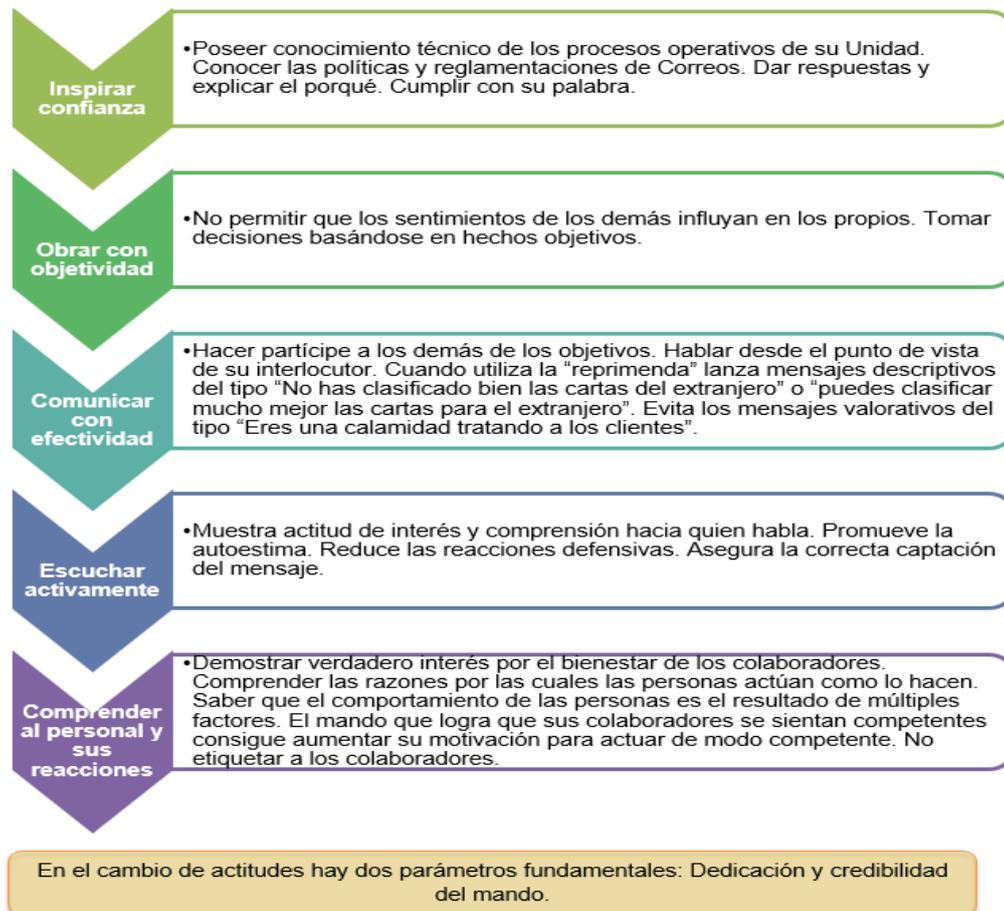
Las **reconvenciones** dan resultado cuando el Director:

- Ha anticipado a los empleados qué les dirá si trabajan bien o mal.
- Les dice, concretamente, qué es lo que han hecho mal y lo que piensa de ello.
- Da a entender que cuando la reconvención se acabó, ¡se acabó!
- Ha de tener lugar en el momento en que se constata la falta o negligencia.

**El error no debe ser objeto de reconvención. El error suele ser fuente de aprendizaje. Recuerde también que la conducta es lo realmente observable de un sujeto. Debemos evitar enjuiciar actitudes o valores. Para modificar conductas laborales no aceptables o estimular las aceptables, hay que centrarse en los hechos.**

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>26</b>

## El trato / tacto personal



## 3.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Procesos críticos de gestión de Recursos Humanos:

- ▶ Control de firmas. Mantenimiento actualizado de la Hoja de presencia.
- ▶ Control de absentismo. Comunicación inmediata a Recursos Humanos y Red.
- ▶ Programación de asuntos propios y vacaciones.
- ▶ Programación de asistencia en sábados.
- ▶ Cumplimiento de plazos de remisión de documentación sobre RRHH
  - Certificaciones de contratos de duración menor de un mes.
  - Partes de Baja/Alta
  - Licencias
  - Certificaciones de Incentivos
  - Solicitudes de contratación
- ▶ Control de productividad
- ▶ Adecuación del personal al puesto de trabajo (polivalencia) y carga de trabajo.
- ▶ Cumplimiento horario de la jornada laboral

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>27</b>

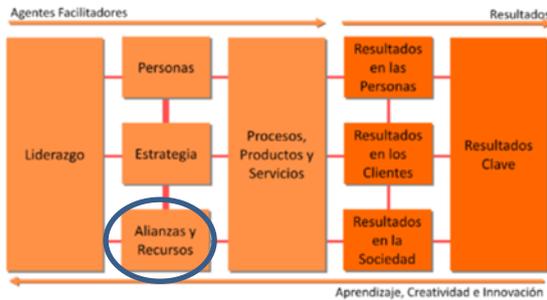
- ▶ Conocimiento de la Reglamentación laboral
- ▶ Disponibilidad y organización de la documentación laboral

### 3.3. EVIDENCIAS DE PERSONAS

- Fichas personales de los trabajadores de la oficina, donde se incluya la formación recibida por cada trabajador, así como el número de horas por persona y año dedicadas a la formación.
- Tener documentadas las solicitudes de formación para los empleados
- Planes de adecuación de tareas a las capacitaciones de las personas de la oficina.
- Planes de rotación en puesto de las personas de la oficina
- Planificación de turnos (sábados, tiempos de descanso, etc.) y ausencias (vacaciones y asuntos propios, etc.)
- Planes de acogida para los nuevos empleados que se incorporen a la oficina.
- Documentación (cronogramas, hojas de control/seguimiento, actas de reunión) sobre equipos de trabajo, acciones formativas, intercambio de experiencias desarrollados en la oficina.
- Documentar en las actas de reunión los temas tratados, los acuerdos, la exposición de temas, las intervenciones y aportaciones de los empleados, los reconocimientos, felicitaciones, etc.
- Comunicaciones y documentación sobre la realización de las acciones del Procedimiento de Planificación de la actividad Preventiva.
- Documentación y comunicaciones de la aplicación de los procedimientos de Prevención de Riesgos Laborales.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>28</b>

#### 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

#### 4.1. GESTIÓN DE LAS ALIANZAS EXTERNAS

##### Western Union

Correos también tiene un contrato de agente para la comercialización y explotación para la prestación del servicio de transacciones monetarias internacionales urgentes (Dinero en minutos) de/a cualquier país del mundo.

El servicio de envío de dinero se presta en todas las oficinas de Correos, sin necesidad de cuentas bancarias ni tarjetas de crédito y permite que el importe de la remesas esté disponible en el país de destino en pocos minutos con la garantía de que el destinatario, debidamente acreditado, puede recogerlo en cualquier agente de la red internacional de Western Union.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>29</b>

### Unicef-Comité Español

Acuerdo para múltiples campañas de colaboración de nuestra entidad con esta organización humanitaria: venta de tarjetas de felicitación navideña, etc.

La red de oficinas comercializa tarjetas navideñas de felicitación.

### Cruz Roja Española

Acuerdo para la comercialización de papeletas del sorteo anual del oro, organizado por esta Institución como una de las principales fuentes de financiación para el desarrollo de sus programas y fines humanitarios.

La política seguida en relación con las alianzas para comercializar lotería para los sorteos de navidad y primavera y tarjetas de navidad está enfocada a reforzar la relación con los aliados actuales.

### Apertura de oficinas en Centros Comerciales

Acuerdos con El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo y otros para el establecimiento de oficinas postales en centros comerciales.

### Telecor

Sociedad perteneciente al grupo El Corte Inglés. Correos mantiene un contrato en participación para comercializar productos de telecomunicaciones en la red de oficinas.

### Fundación Bosques de la Tierra

Acuerdo para el desarrollo de programas de repoblación forestal. Nuestra entidad dona a esta Fundación una cantidad por cada producto de embalaje que comercializamos en la red de oficinas.

### Correogiros

Correogiros un servicio innovador que facilita a los ciudadanos de los países firmantes enviar dinero de forma rápida y segura, con pago al destinatario en un plazo de 15 minutos y en metálico, en cualquier oficina de la red, y con unas tarifas muy competitivas respecto a las grandes internacionales.

Correos firmó un acuerdo multilateral con nueve países latinoamericanos para crear una red alternativa de envío de remesas mediante giro urgente internacional. De este modo, los operadores postales de Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Perú, República Dominicana y España incorporarán este innovador sistema para enviar dinero con origen y destino en cualquiera de los diez países que configuran la nueva red.

Se basa en la aplicación del Internacional Financial System (IFS) diseñado por el Centro de Tecnologías Postales de la UPU con el objetivo de crear una red fiable.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>30</b>

## Kahala

Grupo Kahala (Kahala Post Group-KPG), la alianza de los diez operadores postales públicos líderes en Europa, Asia y América, creada para impulsar y agilizar el intercambio de paquetes urgentes internacionales (Express Mail Service-EMS).

Compuesto por United Intern Postal Services, La Poste, Royal Mail, Hong-Kong Post, Japan Post, China Post Group, Australian Postal Corporation, Singapore Post Ltd y Korea Post.

Correos mejora su posición y su imagen en el mercado internacional. Su pertenencia a la Alianza Kahala (KPG, Kahala Post Group) desde diciembre de 2006 está permitiendo a nuestra empresa ensanchar sus horizontes de negocio y ganar visibilidad mundial. Se trata de un eje estratégico para situarnos como un operador internacional de referencia en el negocio de los EMS, en la paquetería internacional y en la gestión de envíos derivados del creciente comercio electrónico.

## 4.2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LA OFICINA

### Gestión de Alianzas Externas

El Director debe conocer las organizaciones externas con las que Correos tiene alianzas y darlas a conocer entre el personal de la oficina.

### Gestión de Inmuebles, Equipos y Materiales

El Director debe gestionar de manera adecuada los recursos materiales de la oficina, especialmente en lo que se refiere a:

- ▶ Material fungible
- ▶ Material inventariable
- ▶ Mantenimiento de edificio (fachadas, instalaciones, etc.)
- ▶ Consumo de suministros
- ▶ Optimización de equipos informáticos y otros equipamientos
- ▶ Adecuación de stock de productos parapostales a volúmenes de ventas

### Gestión de la Tecnología

El Director debe gestionar de manera eficiente los sistemas de información a los que tienen acceso los empleados de la oficina (SGIE, IRIS, etc.).

### Gestión de la Información y el Conocimiento

- ▶ Archivo de la documentación
- ▶ Registro documental de las comunicaciones de la oficina

### Gestión de Recursos Económicos

El Director desarrolla un control riguroso de los recursos económicos de la oficina, con especial atención a:

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>31</b>

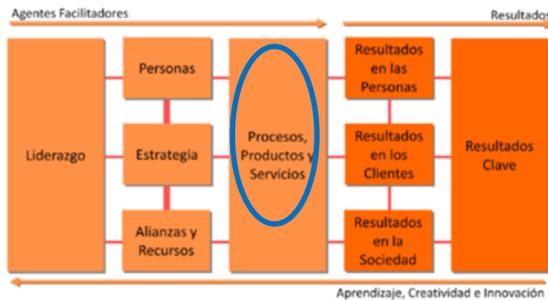
- ▶ Control de los sistemas de franqueo y forma de pago
- ▶ Confección adecuada en tiempo y forma del Balance de Tesorería de la oficina
- ▶ Control de Código Control de Cobros
- ▶ Control económico del almacén de productos para la venta

#### 4.3. EVIDENCIAS DE ALIANZAS Y RECURSOS

- Existen planes de gestión de recursos, mediante el control del gasto y la planificación de objetivos.
- Se recicla el papel y se utiliza por ambas caras.
- Los equipos averiados u obsoletos están identificados como NO APTOS.
- Se comunican las incidencias o averías en los equipos e instalaciones.
- No existe material inventariable obsoleto en la oficina.
- Adecuación del mobiliario de la oficina, limpieza y organización.
- El almacén de material y productos se encuentra ordenado y señalizado por productos.
- Se realiza una gestión adecuada de los stocks del almacén de suministros y de productos no valorados.
- Todo el personal de la oficina dispone de claves personalizadas para todas las aplicaciones corporativas.
- Todo el personal de la oficina conoce las alianzas actuales de la organización: Western Union, Telecor, UNICEF, Telefónica, Gas Natural, ONO, etc. y los objetivos de la oficina sobre los productos/servicios de estas empresas socias.
- Gestión realizada para la captación de nuevos partners (contactos, visitas, propuestas a nivel local)
- Acciones formativas, fichas de apoyo, informaciones/comunicaciones sobre los productos/servicios (características, argumentario, clientes potenciales, etc.)
- Se aplica y supervisa el protocolo en materia de seguridad (cajas fuertes, accesos oficina, submostradores, validadores, alarma, etc.)
- Gestión adecuada del Correo Web (carpetas, calendario, tareas, etc.)
- Documentación del SGC de la oficina (Archivo ISO)
- La carpeta de Mantenimiento de Equipos Postales (SGC) está actualizada, todas las balanzas han sido revisadas en los últimos 24 meses.
- Aplicación de los requisitos de la LOPD y supervisión
- Documentación actualizada en el Tablón de Anuncios
- Archivo y control de la documentación de la oficina
- Acciones formativas, fichas de apoyo, packs de bienvenida, hojas de control y seguimiento para que todo el personal (fijo y eventual) conozca la operativa de gestión contable
- Grado de ejecución del plan de limpieza.
- Se utiliza el cuestionario de imagen como herramienta de mejora, realizando actuaciones de mejora necesarias.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>32</b>

## 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
- Indicadores de desempeño de los procesos
- Objetivos de Calidad
- Los procesos y el ciclo de mejora continua
- Sistema de Gestión de Calidad

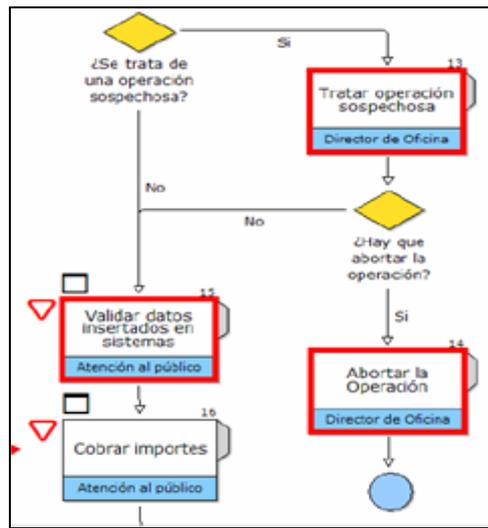
#### 5.1. LOS PROCESOS DE RED DE OFICINAS

Las actividades que tienen que desarrollar las oficinas se organizan en procesos. Del mismo modo que los procesos buscan la eficiencia, aportando el máximo buscando el equilibrio entre los recursos consumidos y el valor obtenido, en el ámbito de la oficina, el Director es el responsable de que estos procesos se apliquen tal y como han sido

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>33</b>

diseñados, buscando esa misma eficiencia en su aplicación con los recursos propios de la oficina.

Se representan mediante un diagrama de flujo, donde se describen las tareas que deben desarrollar las personas así como la secuencia que se tiene que seguir. Para cada actividad figura su responsable.



Los procesos de Red de oficinas se agrupan en:

- ▶ Admisión de envíos
- ▶ Entrega
- ▶ Telecomunicación
- ▶ Servicios Financieros
- ▶ Servicios Postales Complementarios
- ▶ Experiencia de Cliente
- ▶ Gestión de la oficina
- ▶ Diversificación

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>34</b>

## Listado de Procesos

<b>ADMISIÓN DE ENVÍOS</b>	Venta de correspondencia	Venta de correspondencia
		Admisión de cartas y documentos
		Admisión de envíos con albarán
		Admisión de envíos con trámites aduaneros. Gestión DUA
		Admisión de envíos prerregistrados en OV2
		Admisión de paquetería
		Venta de Paq10, 14, 24 y paq libre servicio internacional
		Admisión de publicidad y publicaciones
Admisión de rurales	Admisión de rurales oficinas auxiliares	
	Gestión y liquidación de SSRR en oficinas auxiliares	
Elecciones		
Cobro de caja	Cobro de caja	
Contenerización	Clasificación y contenerización	
<b>ENTREGA</b>	Entrega	Recepción y almacenaje de envíos
		Entrega de envíos
		Posibles fraudes en la entrega de envíos
		Liquidación en Oficinas
		Devoluciones en Oficinas
<b>TELECOMUNICACIÓN</b>	Burofax	Admisión Burofax/fax
		Recepción Burofax
	Telegrama	Admisión de telegramas
		Envío de telegramas
Registro Digital: ORVE	Registro Digital	
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	Envío de dinero	Envío de dinero
		Recepción de dinero
	Tarjeta Correos Prepago MasterCard	Tarjeta Correos Prepago MasterCard
Préstamo DB	Préstamo personal DB	
<b>SERVICIOS POSTALES COMPLEMENTARIOS</b>	Apartados	Suscripción de apartados
		Renovación de apartados
	Certificaciones	Solicitud de certificaciones
		Emisión de certificaciones
	Reenvío Postal	Suscripción de Reenvío
		Modificación de datos de Reenvío
		Anulación de Reenvío
Buzón de vacaciones	Cancelación de Reenvío	
Buzón de vacaciones	Buzón de vacaciones	

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>35</b>

<b>EXPERIENCIA DE CLIENTE</b>	<b>Atención al Cliente</b>	Atención al Cliente
		Gestión de reclamaciones de producto
		Gestión de reclamaciones de servicio
	<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>	Control de gestión y seguimiento de indicadores
		Descripción y mejora de procesos
		Control de la información documentada
<b>GESTIÓN DE LA OFICINA</b>	<b>Control Contable</b>	Control Contable
	<b>Archivo y Control de documentos</b>	Archivo y Control de la documentación
	<b>Comunicación</b>	Comunicación
		Procedimiento de comunicaciones al CAU
	<b>Gestión de los Recursos Humanos</b>	Gestión de los RRHH
	<b>Suministro de productos para la venta</b>	Suministro de productos para la venta
		Recepción de productos no valorados
		Regularización de stock negativo en productos no valorados
		Inventario de productos no valorados
	<b>Equipamiento y Mobiliario</b>	Gestión de Equipamiento
	Cajón monedero Incidencias	
<b>Canje de Sellos</b>	Canje de Sellos	
<b>Gestor de Turnos</b>		
<b>Información Estadística</b>	Información Estadística	
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	<b>Cobro de Recibos</b>	Cobro de recibos
		Cobro de recibos sin aviso de pago
		Cobro de recibos con aviso de pago y sanciones
	<b>Venta de entradas</b>	Venta de entradas Impronta
		Venta de entradas a tu alcance
	<b>Venta y pago de Lotería</b>	Pago de premios de lotería
	<b>Recargas de telefonía</b>	Recargas Telecor
		Venta de productos de telefonía
	<b>Tarjetas Gift Card</b>	Tarjetas Gift Card
	<b>Vendedores ONCE</b>	Gestión de vendedores ONCE
	<b>Venta de Productos</b>	Venta de productos
		Venta de productos mediante reembolso
		Venta distintivo ambiental DGT
<b>Tarjeta Más Cerca</b>		
<b>Cesta Navidul</b>		
<b>Tarjeta Regalo</b>		

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>36</b>

## 5.2. INDICADORES Y OBJETIVOS DE CALIDAD

El Director de la oficina, junto al equipo directivo, es el responsable de que los procesos se desarrollen con unos niveles de calidad que sean reconocidos como suficientes por la organización y satisfactorios por nuestros clientes.

Todos los años la Dirección Adjunta de Operaciones fija los objetivos de calidad y se publican en Conecta para conocimiento de todas las oficinas. Es responsabilidad del Director el cumplimiento de estos objetivos en el ámbito de su oficina.

Sistema de Gestión de Calidad de Red de Oficinas			
OBJETIVOS DE CALIDAD. RED DE OFICINAS. AÑO 2018			
<b>TIEMPOS DE ESPERA</b>			
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 Mandos			
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			
<b>ADMISIÓN DIGITALIZADA CON FIRMA EN TABLETA</b>			
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			
RSI: 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			

Para medir el grado de cumplimiento de estos objetivos, existen los “Indicadores de Procesos”, que reflejan de manera objetiva el comportamiento de las oficinas en el cumplimiento de los procesos, del objetivo, así como sus desviaciones.

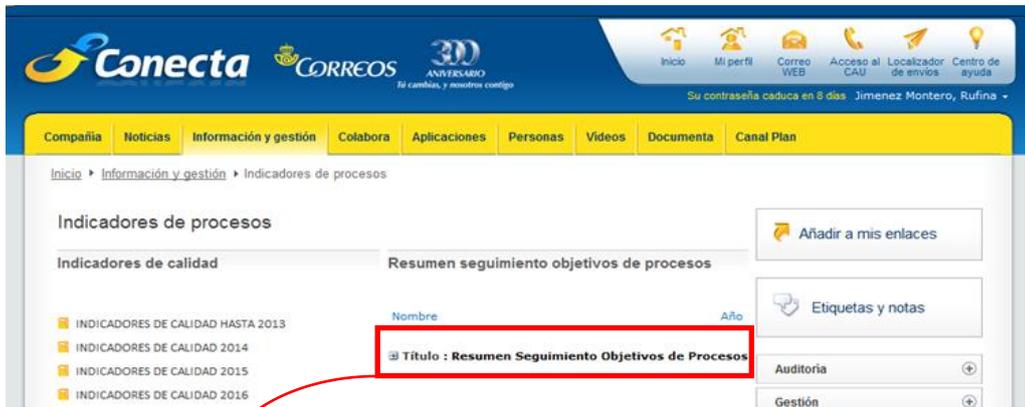
	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>37</b>

Correos Dirección Adjunta de Operaciones Organización y Procesos Sistema de Gestión de Calidad de Red de Oficinas

**INDICADORES DE PROCESOS. RED DE OFICINAS. AÑO 2018**

PROCERO	INDICADOR	VALOR REFERENCIA
ADmisIÓN DE ENVÍOS	Admisiones digitalizadas con firma en tableta	Todos los productos 50% Todos excepto cartas 90% Solo cartas 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 <3' Oficinas con gestor)	70%
	Tiempos de espera (% de clientes atendidos <10' Oficinas con gestor)	SIN VALOR
	Confirmación de CCC en UED en D+0	95%
	Canteción de balance en fecha	95%
	Grabación de la estadística en plazo	95%
ENTREGA	Cierre diario de caja SIGE	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 Cabro de Recibos	1/25.000
INGRESOS OFICINA	Ingresos por Empleado y Oficinas	%

El cuadro de seguimiento de indicadores de procesos muestra la evolución de éstos respecto al valor de referencia fijado para ese año. La tabla recoge los datos mensuales y el acumulado anual.



Conecta CORREOS 30 ANIVERSARIO Inicio Mi perfil Correo WEB Acceso al CAU Localizador de envíos Centro de ayuda

Su contraseña caduca en 8 días Jimenez Montero, Rufina

Compañía Noticias Información y gestión Colabora Aplicaciones Personas Vídeos Documenta Canal Plan

Inicio > Información y gestión > Indicadores de procesos

Indicadores de procesos Añadir a mis enlaces

Indicadores de calidad Resumen seguimiento objetivos de procesos

	Nombre	Año
INDICADORES DE CALIDAD HASTA 2013		
INDICADORES DE CALIDAD 2014		
INDICADORES DE CALIDAD 2015		
INDICADORES DE CALIDAD 2016		

**Título : Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos**

Etiquetas y notas

Auditoría

Gestión



	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>39</b>

### 5.3. LOS PROCESOS Y EL CICLO DE MEJORA CONTINUA

El objeto del sistema de gestión es dotar a la organización de una sistemática y unas herramientas que pueden ayudar en la consecución de mejores resultados y así lograr el reconocimiento por parte de terceros. Una actividad basada en la consecución de unos objetivos, mediante una gestión por procesos, que medimos con los indicadores de rendimiento, exigen trabajar en un ciclo de permanente revisión y mejora.

#### 5.3.1. El ciclo de Deming

El ciclo de Deming es el eje en el que se apoya cualquier gestión de la calidad. Los pasos fundamentales son determinar objetivos, establecer responsables y gestionar los recursos con el fin de adoptar una planificación de actividades que posteriormente se llevarán a cabo.

La realización viene vinculada a los procesos.

Tras la realización necesitamos un tipo de control que nos permita saber cómo se está desarrollando lo previamente planificado. El control se realiza a través de los indicadores de los procesos que se publican mensualmente, las incidencias que se detectan, el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente) y las recomendaciones de Auditoría Interna.

Una vez efectuado el control y determinadas las desviaciones se deben plantear acciones de mejora que las corrijan o mejoren.



Con los resultados obtenidos comenzamos con la nueva planificación y así sucesivamente.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>40</b>

#### 5.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Red de Oficinas tiene implementado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, por ello cada año opta a la certificación.

Todas las oficinas (excepto OS1 y OS2) entran dentro del alcance del sistema y abarca todos los procesos, tanto los estratégicos, operativos como los de apoyo.

El alcance es *“La comercialización de servicios postales (envíos de correspondencia ordinaria, registrada, paquetería y paquetería urgente), de servicios complementarios para correspondencia (certificaciones, reenvío postal, apartados, buzón de vacaciones, registro digital), de telecomunicación (fax/burofax, telegrama), parapostales, servicios financieros (envío de dinero) y otros servicios (cobro de recibos y recargas de telefonía). Así como la admisión, pretratamiento y entrega de productos postales (envío de correspondencia ordinaria, registrada, paquetería y paquetería urgente) y de telecomunicación en las oficinas de la red”*

El Director tiene que asegurarse de la implementación y mantenimiento del sistema de gestión en el ámbito de su oficina.

Estos requisitos actúan fundamentalmente sobre tres aspectos:

1. Desarrollo de las actividades de mantenimiento del sistema de gestión de calidad en la oficina.
2. Adecuada gestión y archivo de la documentación del sistema.
3. Tratamiento de las incidencias operativas con planes de mejora (No Conformidades, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas).

#### 5.5. EVIDENCIAS DE PROCESOS

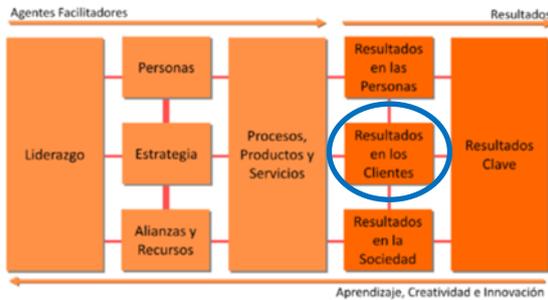
- Utilizar el documento “Ítems más reiterados de auditoría interna para chequear periódicamente el cumplimiento de la oficina y archivar el documento como evidencia.
- Se han establecido en la oficina mecanismos de control y verificación del cumplimiento de los procesos, aspectos críticos, etc. se han asignado responsables y periodicidad para su realización.
- Informes de resultados de indicadores, análisis de datos.
- Se documenta la toma de decisiones en función de los datos (actas de reunión) y se implementan acciones.
- Tratamiento de las áreas de mejora detectadas en auditoría.
- Realización de Checks o Cuestionarios de verificación de procesos.
- El Director conoce la evolución de los indicadores de procesos de la oficina.
- Acciones formativas, fichas de apoyo, packs de bienvenida, etc... para favorecer la comercialización de productos/servicios.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>41</b>

- Acciones formativas, fichas de apoyo, packs de bienvenida, etc... sobre las diferentes operativas de oficina (admisión, entrega, MMPP, requisitos PBC, etc.)
- Supervisión del estado de etiquetadoras, máquinas de franquear, canceladoras, sellos de fechas (reporte de incidencias, uso adecuado, etc.).
- Conocimiento de la evolución de las reclamaciones de servicio y producto.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>42</b>

## 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

#### 6.1. LA SATISFACCION DEL CLIENTE

##### 6.1.1. Organización del vestíbulo

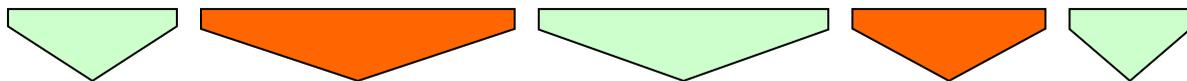
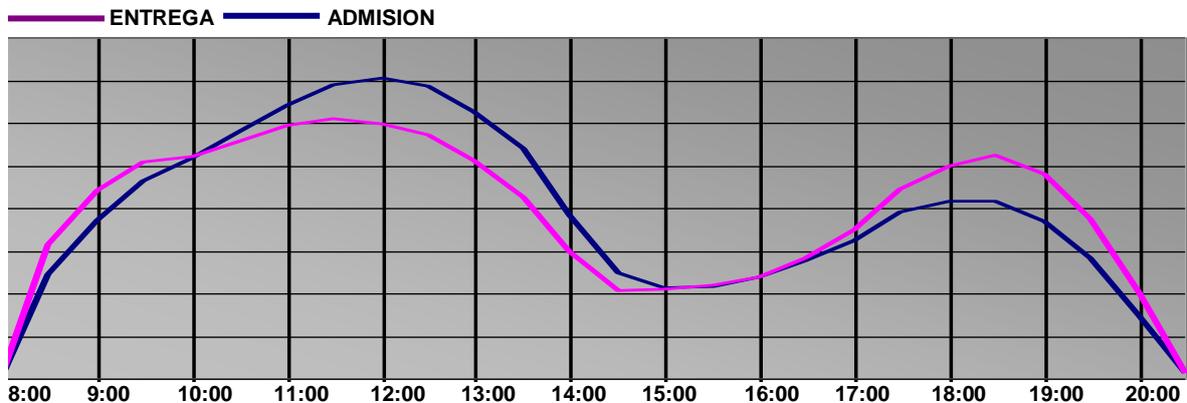
El vestíbulo es la zona desde la que el cliente interactúa con la oficina. El grado de satisfacción que obtenga, estará directamente relacionado con la forma en que esté organizado el vestíbulo.

La organización de las tareas y la asignación y distribución de los recursos de la oficina deben empezar por el vestíbulo, para garantizar que en las horas de mayor demanda de servicios por los clientes, ponemos el mayor número de recursos en la línea de mostradores, trasladando las tareas internas a las horas “valle”.

Cualquier enfoque para la organización de las tareas de la oficina, debe partir de la premisa de que el vestíbulo es el centro de la actividad de ésta.

A continuación se muestra la curva de asistencia de clientes a las oficinas:

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>43</b>



Periodo Valle: Prioridad a tareas internas. Mayores recursos a puestos de back office y turnos de descanso.



Periodo Punta: Prioridad a vestíbulo. Mayores recursos a puestos de atención al público.

### 6.1.2. Relaciones con los clientes: Comunicación y práctica comercial

En muchos casos, la percepción que tiene el cliente de la calidad del servicio que recibe está directamente relacionada con el trato y la oferta comercial que realizamos desde la oficina, esto es, en cómo nos comunicamos con el cliente.

Nuestro enfoque de dar satisfacción a las necesidades del cliente, debe determinar nuestras actuaciones posteriores:

- ▶ Desterrando enfoques rígidos, donde la oferta al cliente se contempla mediatizada y como consecuencia de procesos internos
- ▶ Estableciendo nuestra comunicación y relación comercial con el cliente a partir de sus necesidades y expectativas, intentando en todo momento ofrecer una atención personalizada.

Los elementos relevantes en este aspecto son:

- ▶ Trato dispensado al cliente por parte de los empleados de la oficina.
- ▶ Práctica comercial de la Oficina con sus clientes.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>44</b>

### 6.1.3. Tratamiento de reclamaciones de servicio y producto

Las reclamaciones ofrecen una oportunidad para mejorar. La forma en que las empresas responden a las reclamaciones afecta fuertemente a los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Hay que cambiar el enfoque desde “atender las quejas” a comunicarse estrechamente con el cliente para maximizar sus niveles de satisfacción.

Las reclamaciones de los clientes comprenden sólo una medida de la insatisfacción. Además, los reclamantes suelen ser personas que mantienen una relación clave y preferencial con las empresas. De igual modo, si las reclamaciones son satisfechas, aumenta la probabilidad de que se refuerce la lealtad con la empresa.

Las empresas cometen dos graves errores en la resolución de los problemas de los clientes:

1. Tardan demasiado tiempo en responder a los clientes.
2. Las respuestas normalmente son muy impersonales.

Los estudios realizados demuestran que:

- ▶ En realidad, sólo el 4% de los clientes insatisfechos plantean sus quejas.
- ▶ El otro 96% permanece insatisfecho, pero, por término medio, comunica su insatisfacción a otras nueve o diez personas.
- ▶ Los reclamantes satisfechos repiten el 95% de las ocasiones.

Las reclamaciones pueden suministrar información de importancia sobre los fallos o interrupciones del sistema. Si se recopilan y analizan y después, se informa a los empleados que pueden corregir los problemas, las reclamaciones son una fuente continua y económica de ajustes y mejoras en la prestación de servicios.

Una adecuada gestión por parte de la oficina de las reclamaciones de los clientes amplía el conocimiento sobre sus expectativas, lo que permite introducir correcciones que mejoren su percepción sobre el servicio recibido.

El Director de la oficina tiene que asumir como un aspecto crítico en la relación con sus clientes, el tratamiento correcto de las observaciones de sus clientes, ya sean en forma de reclamaciones de producto o de servicio.

## 6.2. LA IMAGEN DE LA OFICINA

La imagen de la oficina, tanto exterior (fachada y accesos) como interior (vestíbulo y zonas internas), es otro de los elementos fundamentales a la hora de mejorar la satisfacción de nuestros clientes respecto al servicio que reciben.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>45</b>

Para el Director, la mejora y mantenimiento de la imagen de la oficina debe ser una constante en su trabajo cotidiano.

Los aspectos más relevantes son:

- ▶ Fachada y exterior de la oficina.
- ▶ Elementos de marketing y señalización.
- ▶ Orden y limpieza

### 6.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN CLIENTES

- Se gestionan las reclamaciones de servicio como oportunidades de mejora. Se realizan las diligencias oportunas para informar adecuadamente la petición de informe, se contesta el informe sin demora con copia al Jefe de Sector.
- Se tratan las reclamaciones de servicio como incidencias y se establecen las acciones necesarias para la erradicación de las causas que las motivaron.
- Existen evidencias de felicitaciones de clientes sobre el servicio de la oficina.
- El personal de la oficina conoce la Ficha de Protocolo de Atención al Cliente, implementa las pautas establecidas y se supervisan.
- El personal de la oficina conoce la Ficha de Protocolo de actuación ante una reclamación de servicio y Protocolo de actuación ante una reclamación de producto, implementa las pautas establecidas y se supervisan.
- Se tratan las reclamaciones en las reuniones con todo el personal de la oficina, se analizan, se realizan seguimientos, etc.
- Siempre que es posible se contacta con el cliente que ha realizado una queja verbal o reclamación de servicio (se explica lo sucedido, se ofrecen disculpas, alguna alternativa, etc.)
- Se analizan y tratan en reuniones los resultados obtenidos respecto a la satisfacción del cliente (comentarios redes sociales, encuestas de satisfacción, consolas Likeik, etc.).
- Existe y se realiza un seguimiento para reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al cliente.
- Existe un plan con distribución de tareas, respecto a la imagen de la oficina: organización del vestíbulo, distribución de folletos y cartelería, estado de vitrinas expositoras, exposición de productos, carteles de información (horarios, etc.), mostradores de atención, despacho del director, etc... conforme al Manual de Imagen de las Oficinas.
- Se verifica periódicamente con el Cuestionario de Imagen de Oficina.
- El mobiliario y elementos de marketing están actualizados y son suficientes.
- Se supervisa el desempeño de las funciones del embajador.
- El estado de iluminación, mamparas, accesibilidad, pintura... es el correcto y existen planes de mejora.
- Se han solicitado obras menores (pintura, adecuaciones...)

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>46</b>

## 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.

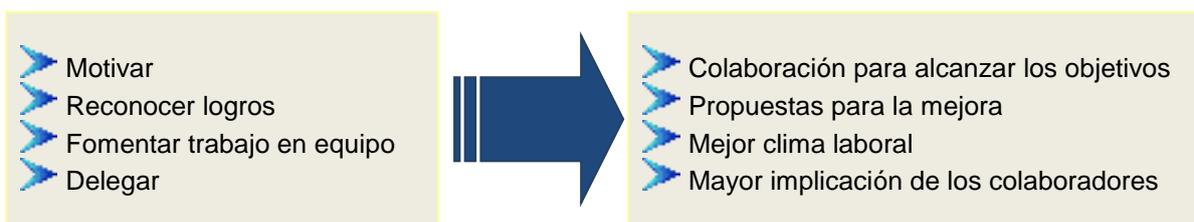
### HERRAMIENTAS

- Clima laboral y absentismo
- Satisfacción de empleados

#### 7.1. SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

¿Cómo conseguir que se hagan realidad los principios de calidad total con relación a las personas y obtener simultáneamente la satisfacción de las personas y el beneficio empresarial?

En una sociedad caracterizada por la necesidad de aumentar los niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, y en la que los ciudadanos demandan mejoras en la calidad de los productos y servicios que reciben, es fundamental que las organizaciones desarrollen estrategias que mantengan motivados a sus empleados. Implantar un sistema de calidad total significa ante todo un cambio cultural, y no tiene sentido pretender un reconocimiento externo sin aceptar el cambio que lleva implícito.



	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>47</b>

## 7.2. CLIMA LABORAL Y ABSENTISMO

Conseguir un clima laboral positivo entre los trabajadores, va a permitir incrementar su participación en el ámbito de las actividades de la oficina, así como mejorar los datos de absentismo.

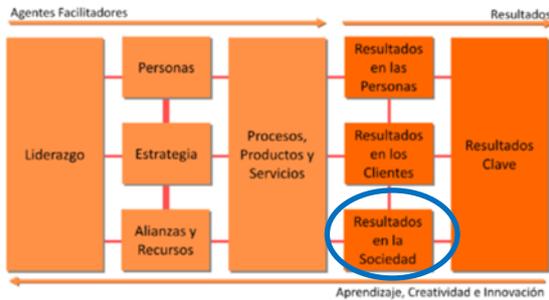
El absentismo es uno de los aspectos que permite medir de manera objetiva aspectos abstractos como son el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. Los datos de absentismo, y especialmente, el cumplimiento del objetivo y la tendencia de los últimos años, es una variable a tener muy en cuenta a la hora de medir los resultados que la oficina obtiene de las personas que la integran.

## 7.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN PERSONAS

- Participación del personal de la oficina en acciones formativas.
- Asunción de tareas y responsabilidades de los empleados por delegación del equipo directivo.
- Recogida de sugerencias, propuestas, iniciativas de los empleados.
- Participación del personal de la oficina en acciones de mejora.
- Grado de participación en las reuniones internas.
- Evidencias de seguimiento de absentismo. Datos de evolución anual en la oficina.
- Todo el personal de la oficina está capacitado para realizar cualquier tarea, polivalencia en los puestos.
- Implicación y participación de los empleados en la actividad comercial de la oficina.
- Implicación y participación de los empleados en el mantenimiento del SGC de la oficina.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>48</b>

## 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.

Correos ha adoptado el modelo de gestión de calidad EFQM, como marco de referencia en sus actuaciones empresariales para conseguir la excelencia empresarial.

La gestión medioambiental en una organización además de perseguir que el consumo de materias primas y energía sea mínimo, tiene como objetivo básico minimizar, eliminar y tratar adecuadamente los efectos medioambientales negativos que se derivan de sus actividades

Como organización inmersa en un mercado competitivo, Correos puede encontrar en este campo un elemento diferenciador.

El cliente percibe una atención a su preocupación por el medio ambiente, con lo que mejora la imagen que se tiene de la empresa.

El empleado se siente satisfecho por contribuir en el proceso de mejora medioambiental.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>49</b>

## 8.1. LA GESTION MEDIOAMBIENTAL EN MI OFICINA

El desarrollo de la actividad laboral tiene que apoyarse en unas prácticas respetuosas con el medioambiente. Consecuentemente, la oficina debe participar de forma activa, a través de planes de actuación, en la implantación de buenas prácticas en el control y reducción de consumos energéticos, de agua y de papel.

Las áreas fundamentales de trabajo para la reducción del consumo son:

<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalizar y controlar el gasto de iluminación, aire acondicionado y calefacción y equipos informáticos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalizar y controlar el gasto de agua.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalizar y controlar el consumo de papel.</li> </ul>	

En 16 Oficinas Principales hay implementado un Sistema de gestión integrado de Calidad y Ambiental y cada año optan a la Certificación ISO 9001 y 14001.

Las Oficinas Principales son:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ALICANTE OP</li> <li>PALMA OP</li> <li>BARCELONA OP</li> <li>CIUDAD REAL OP</li> <li>CORDOBA OP</li> <li>A CORUÑA OP</li> <li>SANTIAGO DE COMPOSTELA OP</li> <li>LLEIDA OP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MADRID OP</li> <li>ALCALA DE HENARES OP</li> <li>PAMPLONA-IRUÑA OP</li> <li>SALAMANCA OP</li> <li>SEVILLA OP</li> <li>VALENCIA OP</li> <li>BILBAO OP</li> <li>ZARAGOZA OP</li> </ul> |
|--|---|

## 8.2. INTEGRACION EN EL ENTORNO SOCIAL

La actividad de las oficinas de Correos debe trascender de la mera actividad profesional, implicándose en su entorno social.

Algunos ejemplos de estas actividades pueden ser la participación en:

- ▶ Campañas de tipo humanitario (ONG, asociaciones, etc.)
- ▶ Asistencia a los actos oficiales de la localidad.
- ▶ Campañas de colegios y facilitando las visitas a las oficinas del barrio o la localidad.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>50</b>

- ▶ Actividades empresariales celebradas en las localidades.
- ▶ Actos culturales, deportivos o lúdicos del barrio o la localidad.

### **8.3. EVIDENCIAS DE RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

- Guardar toda evidencia de nuestra participación en la sociedad (visitas de colegios, participación en actos oficiales, invitaciones, exposiciones (Correos con el arte), apariciones de Correos en la prensa local...)
- Planes de buenas prácticas medioambientales (reciclaje de papel, reducción de consumos de agua y energía, gestión de residuos, etc.)
- Colocación de etiquetas de sensibilización (consumo agua, luz, papel, etc.) y publicación de informes de consumos.
- Participación en campañas humanitarias, de carácter social, etc.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>51</b>

## 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.

#### 9.1. CUADROS DE MANDO

Los cuadros de mando son un conjunto de informaciones necesarias para que el Director realice una gestión correcta. Antes de confeccionar un cuadro de mando hemos de tener presentes los objetivos a alcanzar, puesto que las informaciones han de estar relacionadas, como condición necesaria, con los objetivos. Toda la información que no sea precisa para la toma de decisiones debe ser eliminada del cuadro de mando.

#### Principios del cuadro de mando

- ▶ La información debe ser sintética y significativa. No es necesario extenderse en detalles.
- ▶ Es conveniente acompañar los datos numéricos de representaciones gráficas, de forma que visualmente puedan extraerse conclusiones rápidas.
- ▶ Las informaciones contenidas en un cuadro de mando deben tener carácter de permanencia, incluyendo datos correspondientes a periodos de tiempo no inferiores al semestre. Para disponer de otro tipo de datos, están los partes diarios, la estadística, etc.
- ▶ El cuadro de mando debe posibilitar conocer la desviación que existe entre la realidad y los objetivos, con el fin de ejercer el control oportuno y establecer las acciones correctivas adecuadas.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>52</b>

El cuadro de mando es un instrumento especialmente útil para los Directores de oficina, porque mediante la comparación de los datos con otros del mismo periodo de ejercicios anteriores, permite realizar todo tipo de previsiones: necesidades y adecuación de la contratación, recursos necesarios, campañas de productos, etc. así como establecer metas u objetivos. Vamos a ver algunos ejemplos prácticos.

### 9.1.1. CM de Ingresos

El cuadro de mando de ingresos, se envía periódicamente desde la Dirección Adjunta de Operaciones a las Jefaturas de Red de oficinas de las diferentes zonas. En él se muestran los ingresos mensuales y acumulados anuales de las Jefaturas, Sectores y Oficinas en las diferentes partidas. Estos ingresos están relacionados con el objetivo a cumplir, mostrando al Director de la oficina el grado de cumplimiento y si es necesario realizar campañas de venta en su oficina para conseguir el objetivo.

PARTIDA		DATOS MENSUALES					DATOS ACUMULADOS				REALIZADO ANUAL			
		ESTIMADO INFORMADO	ESTIMADO MES	MES 2016	% VAR MES 2016	OBJETIVO MES	VAR_OB J_MES	ACUMULADO 2017	ACUMULADO 2016	% VAR ACUMULADO LADO	ACUMULADO OBJETIVO	% VAR OBJETIVO	REALIZADO 2016	REALIZADO OBJETIVO
1	CARTA CERTIFICADA	8.835.677,03	8.835.677,03	9.166.881,20	-3,61%	8.987.908,40	-1,69%	18.112.767,05	18.209.125,90	-0,53%	18.683.299,25	-3,05%	17,08%	16,87%
2	PREFRANQUEADOS + EMBALAJES	980.653,68	980.653,68	883.392,05	11,01%	908.587,33	7,93%	2.030.899,90	1.797.216,39	13,00%	1.952.159,48	4,03%	14,38%	15,33%
3	PAQUETERÍA	4.692.590,32	4.692.590,32	4.751.938,83	-1,25%	4.746.167,58	-1,13%	10.125.202,95	9.850.165,51	2,79%	10.364.163,30	-2,31%	15,27%	15,24%
4	SEGUROS	99.724,00	99.724,00	81.673,00	22,10%	83.510,93	19,41%	204.685,00	153.914,00	32,99%	167.424,29	22,26%	12,17%	15,26%
5	TARJETAS PREPAGO	12.922,00	12.922,00	6.758,00	91,21%	8.373,27	54,32%	23.858,00	13.493,00	76,82%	16.746,54	42,47%	14,65%	23,86%
6	TARJETA MAS CERCA	9.126,00	9.126,00	6.755,00	35,10%	4.193,78	117,61%	17.472,00	9.992,00	74,86%	8.387,56	108,31%	10,59%	34,94%
7	LOTERIA	322.308,00	322.308,00	194.588,00	65,64%	206.402,21	56,16%	322.308,00	194.588,00	65,64%	206.402,21	56,16%	6,24%	7,39%

Los Directores de oficina tienen que conocer esta herramienta y reordenar la actividad económica de su oficina en función de su evolución.

### 9.1.2. CM de Indicadores de Procesos

Para realizar el seguimiento de la marcha de la Oficina respecto al cumplimiento de los objetivos de calidad, mensualmente se publican los resultados de los indicadores de procesos.

El “Resumen de objetivos de procesos”, es un cuadro de mando donde se muestran los resultados de los indicadores de calidad. Se publica en Conecta el dato mensual y el dato acumulado anual.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>53</b>

El Director de oficina, en vista de los resultados debe adoptar medidas correctoras ante posibles desviaciones.

#### Resumen seguimiento objetivos de procesos

Nombre

Año

#### Título : Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos (5)

Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos 2017 2.017

Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos 2016 2.016

Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos 2015 2.015

Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos 2014 2.014

### Resumen de objetivos de calidad e indicadores de procesos

 Dirección de Operaciones. Control de Gestión.		INDICADORES DE CALIDAD 2017												
		OFICINA		SUBDIRECCIÓN RED DE OFICINAS										
		CODIRED	red	SECTOR		1		ZONA		1				
PROCESO	INDICADOR	AÑO 2016	OBJETIVO	ACUMULADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
ATENCIÓN AL CLIENTE	Tiempos de Espera (% clientes atendidos < 5')	58,17%	70%	60,97%	60,97%									
	QUEJAS POR MOTIVO (Espera - Entrega - Admisión - Atención)		3776	190	190									
VENTAS AL CONTADO	INGRESOS POR EMPLEADO Y OFICINA	-2,06%	0%	0,64%	0,64%									
CONTROL CONTABLE	CONFIRMACIÓN DE CÓDIGO DE CONTROL DE COBROS UED EN D+0	98,65%	99%	99,28%	99,28%									
	CONFECCIÓN DEL BALANCE EN FECHA	98,13%	99%	98,41%	98,41%									
ENTREGA	CIERRE DIARIO DE CAJA DE SGIE	98,91%	99%	98,94%	98,94%									
	ENVÍOS ENTREGADOS CON TABLETA DIGITALIZADORA	97,25%	97%	97,45%	97,45%									
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	GRABACIÓN DE LA ESTADÍSTICA EN PLAZO	97,67%	96%	98,06%	98,06%									
COBRO DE RECIBOS	INCIDENCIAS PRODUCIDAS POR MALAS PRÁCTICAS DE LA OFICINA	0	0	Disponible	en	Resultado	Zona							
CERTIFICACIONES	CERTIFICACIONES EMITIDAS EN IRIS ANTES DE D+1	99,61%	99%	99,66%	99,66%									
CUMPLIMIENTO OBJETIVOS COMERCIALES	CARTA CERTIFICADA		100%	95,69%	95,69%									
	PREFRANQUEADOS, SOBRES Y EMBALAJES		100%	100,64%	100,64%									
	CONTRATACIÓN DE SEGUROS	110,44%	100%	125,08%	125,08%									
VENTA DE CORRESPONDENCIA	PAQUETERIA	122,16%	100%	96,70%	96,70%									
	ADMISIONES DIGITALIZADAS CON FIRMA EN TABLETA DE CARTA CERTIFICADAS		10%	6,46%	6,46%									
	ADMISIONES DIGITALIZADAS CON FIRMA EN TABLETAS EXCEPTO CARTA CERT.		90%	85,71%	85,71%									

## 9.2. EVIDENCIAS DE RESULTADOS CLAVE

- Cuadros de mando de los objetivos de la oficina.
- Se tienen estudios sobre la evolución de los resultados de la oficina en los periodos anteriores.
- Se conocen los resultados de la oficina en los distintos productos.
- Se comunica (acta reunión) a los trabajadores de la oficina la marcha de los resultados.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>54</b>

- Elaboración de planes de trabajo para incrementar el resultado en determinados productos.
- Existe un incremento en el número de clientes de la oficina.
- Existe un crecimiento y tendencia positiva en los objetivos comerciales e ingresos.
- Grado de cumplimiento de los valores de referencia de los indicadores de procesos y tendencia positiva de los resultados.

## 10. ANEXOS

### 10.1. CUADRO DE PUNTUACIONES POR CRITERIO Y ZONAS

RED DE OFICINAS		Máxima	59,43	57,81	53,31	52,50	93,50	69,16	61,65	119,52	506,98
		Media	31,95	38,41	42,06	43,29	62,51	42,33	40,43	77,65	415,27
		Mínima	10,00	17,48	25,88	32,54	27,00	14,14	20,00	39,18	293,53
PUNTUACIONES AUDINTER 2017*		Liderazgo	Política y Estrategia	Personas	Recursos y Alianzas	Procesos	Resultados Clientes	Resultados Personas	Impacto Sociedad	Resultados Globales	Puntuación Total
ZONA 1	Máxima	55,50	53,88	52,49	53,31	48,95	88,25	65,83	50,00	105,50	469,98
	Media	34,77	32,03	37,73	40,94	42,64	63,23	41,71	40,60	75,77	409,42
	Mínima	20,50	10,00	19,24	34,02	35,90	35,50	15,00	30,00	53,36	356,60
ZONA 2	Máxima	51,00	50,00	50,75	49,54	49,15	90,00	64,16	53,00	114,46	487,74
	Media	38,48	33,61	39,18	45,26	44,90	64,05	41,95	41,87	71,75	421,07
	Mínima	27,50	19,44	30,49	37,23	32,54	27,00	17,50	33,33	39,61	321,44
ZONA 3	Máxima	60,00	59,43	55,50	51,95	51,98	82,50	63,00	50,00	119,52	506,98
	Media	39,99	35,11	40,34	43,53	45,37	57,73	38,61	40,84	81,98	423,51
	Mínima	21,50	13,88	17,48	32,48	38,80	28,00	14,14	31,64	59,02	307,21
ZONA 4	Máxima	47,50	45,00	53,87	49,70	49,09	87,00	68,33	56,65	99,35	478,68
	Media	35,24	30,31	38,76	42,02	43,56	62,34	45,53	40,16	78,66	416,56
	Mínima	9,00	12,77	24,50	31,48	33,20	35,50	21,64	20,00	52,90	334,70
ZONA 5	Máxima	50,05	45,54	57,81	46,98	49,27	90,50	58,33	56,65	102,97	481,83
	Media	36,25	32,74	37,90	40,22	41,73	62,96	41,63	38,82	75,83	408,09
	Mínima	22,00	15,00	24,50	25,88	32,54	37,00	21,64	25,00	39,18	293,53
ZONA 6	Máxima	50,00	42,22	46,98	49,25	48,20	93,50	66,66	61,65	110,22	475,52
	Media	35,82	28,60	36,64	41,45	42,42	65,00	43,64	40,71	81,82	416,08
	Mínima	20,50	16,64	17,99	32,97	33,37	44,00	18,31	26,64	51,79	334,20
ZONA 7	Máxima	60,00	52,77	49,50	46,73	52,50	82,00	69,16	53,33	96,99	506,63
	Media	38,98	33,85	39,43	43,21	43,66	61,02	40,19	41,59	75,32	417,12
	Mínima	25,50	18,31	29,75	34,81	39,02	40,50	20,00	25,00	49,56	344,15

\* Datos de auditorías internas realizadas con el procedimiento Audinter de 2017, baremo de puntuación a 1.000.

RED DE OFICINAS		Máxima	39,09	48,95	40,04	55,77	82,19	46,13	28,79	84,99	414,83
		Media	25,93	33,74	32,45	50,62	70,39	30,48	20,06	67,26	363,71
		Mínima	16,00	21,25	25,19	40,84	53,59	17,10	13,80	41,08	276,17
PUNTUACIONES AUDINTER 2017*		Liderazgo	Política y Estrategia	Personas	Recursos y Alianzas	Procesos	Resultados Clientes	Resultados Personas	Impacto Sociedad	Resultados Globales	Puntuación Total
ZONA 1	Máxima	46,67	33,31	48,95	38,11	55,77	82,19	39,20	28,79	77,20	401,48
	Media	32,49	25,69	33,90	32,59	50,76	72,12	29,44	19,63	65,78	362,40
	Mínima	20,00	16,44	27,98	26,40	40,84	59,61	19,27	15,00	41,08	276,17
ZONA 2	Máxima	43,88	34,00	40,87	37,20	55,56	78,20	36,00	26,25	84,99	410,58
	Media	33,08	27,04	34,18	32,82	51,17	71,22	27,81	20,93	64,38	362,63
	Mínima	27,20	19,10	28,39	27,47	45,85	60,02	17,10	15,75	49,72	332,88
ZONA 3	Máxima	40,54	36,00	43,02	37,24	54,97	79,05	39,75	27,00	84,00	407,62
	Media	35,03	27,78	36,05	33,40	51,68	72,72	29,45	21,19	68,99	376,30
	Mínima	21,64	16,00	28,96	25,26	47,70	62,23	18,62	14,25	54,14	325,23
ZONA 4	Máxima	41,65	34,65	39,93	37,09	55,25	77,88	43,70	25,50	83,05	414,83
	Media	32,72	25,96	34,12	31,99	50,95	69,56	31,82	19,70	68,85	365,67
	Mínima	19,44	18,65	27,24	26,04	46,33	53,59	18,62	13,80	55,62	313,44
ZONA 5	Máxima	41,65	30,20	38,72	35,54	52,82	82,09	41,40	23,25	80,66	399,11
	Media	32,91	25,75	32,08	30,66	49,12	71,26	31,98	19,98	65,60	359,29
	Mínima	22,20	20,44	24,75	25,19	42,46	63,13	19,27	15,00	52,66	307,39
ZONA 6	Máxima	43,88	39,09	41,05	40,04	54,13	76,63	46,13	27,60	79,13	401,80
	Media	31,29	24,21	32,01	32,65	49,78	67,55	31,06	19,34	68,08	355,96
	Mínima	22,14	16,00	21,25	26,56	43,84	56,70	18,00	15,00	49,31	309,65
ZONA 7	Máxima	42,22	35,54	39,52	35,97	54,07	77,00	43,70	22,50	74,56	397,55
	Media	33,31	26,19	35,45	33,01	51,16	71,14	33,97	20,61	67,29	372,23
	Mínima	24,29	19,48	30,37	28,39	48,41	64,15	24,42	18,60	48,11	336,35

\* Datos de auditorías internas realizadas con el procedimiento Audinter de 2017. Baremo de puntuación a 700.

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>56</b>

## 10.2. CUADRO DE ITEMS CON MAS INCUMPLIMIENTOS EN AUDITORIAS INTERNAS

Relación de recomendaciones más reiteradas en el procedimiento de 2017.

Relación de Ítems más reiterados en auditoría interna	
1.- Cumplimiento proceso de Entrega en Apartados	59,45%
2.- Gestión de los stocks de almacén de suministros (regularización existencias)	48,01%
3.- Envío y pago de dinero y aplicación medidas de PBC	45,58%
4.- Archivo y control de la documentación generada en oficina, incluido de PBC	29,46%
5.- Proceso de control contable sobre entrega de la oficina en sustituciones o relevos del Director	24,78%
6.- Control y gestión de la documentación del SGC en Oficina	20,28%
7.- Gestión de los fondos de efectivo de la oficina y mantenimiento del Fondo de Provisión	19,58%
8.- Estado, adecuación y uso correcto de los elementos físicos de seguridad (verificador de billetes, submostradores, caja fuerte...)	18,72%
9.- Control cualitativo y cuantitativo de los depósitos con albarán	17,33%
10.- Control y gestión de las claves de acceso a la oficina (alarma) y a las aplicaciones	16,98%
11.- Prestación de los servicios de Telecor, Cobro de Recibos, Venta de entradas, Registro Digital, Reenvío Postal, Buzón de Vacaciones y la contratación de Apartados	16,29%
12.- Ejecución de las acciones de la PAP	15,25%
13.- Gestión del Portal del Mando	14,56%
14.- Integración en el balance diario de las partidas pendientes de aplicación en IRIS (WU, Telecor, Venta de Entradas, Giro Inmediato, ...) CCC y partidas extracontables	13,17%
15.- Formación en Prevención del Blanqueo de Capitales	11,79%
16.- Admisión de envíos de Logística Inversa y de entrega con recogida	11,09%

Elaborado con datos de las auditorías internas de 2017, Oficinas Sin Reporte (388) y Oficinas Mistas (209)

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>	Versión	<b>07</b>
	<b>Manual del modelo EFQM para oficinas</b>	Fecha	<b>19/02/2018</b>
		Página	<b>57</b>

Relación de Ítems más reiterados en auditoría interna Económico-Contable	
1.- Gestión del almacén	44,44%
2.- Gestión de los fondos de efectivo de la oficina y mantenimiento del Fondo de Provisión	35,04%
3.- Proceso de control contable sobre entrega de la oficina en sustituciones o relevos del Director	29,34%
4.- Estado, adecuación y uso correcto de los elementos físicos de seguridad (submostradores, caja fuerte)	27,07%
5.- Gestión de Apartados	23,08%
6.- Control cualitativo y cuantitativo de los depósitos con albarán	13,39%
7.- Integración en el balance diario de las partidas pendientes de aplicación en IRIS, CCC y partidas extracontables	12,82%
8.- Admisión de envíos de Logística Inversa y de entrega con recogida	11,11%

Elaborado con datos de las auditorías Internas Económico-Contables de 2017 en 351 Oficinas

2