



# TEMA 07

---

1. *La Calidad en Correos.*
2. *Calidad en plazo.*
3. *La calidad de los procesos.*
4. *Los modelos de mejora e innovación continua.*

SINDICATO LIBRE



**VERSION 2020**



## 1. La Calidad en Correos.

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

También se puede definir como "[la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual o mejor o peor que las restantes de su especie](#)".

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

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

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

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

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

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



Etapas del movimiento de la calidad:

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

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

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

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

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

## 1. 1. Las normas ISO

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

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

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

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

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

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

## 1.2 La Calidad Total

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

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

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

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

### 1.3. Los principios de la Calidad Total

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

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

### 1.4. El cliente y la calidad del servicio

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

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



### 1.5. Aspectos que el cliente externo valora de un servicio

- La fiabilidad.
- Los elementos tangibles.
- La capacidad de respuesta.
- La regularidad.
- La profesionalidad.
- La cortesía.

- La seguridad.
- La accesibilidad.
- La comunicación.
- La comprensión del cliente.

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

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

### 1.6. Niveles de competitividad

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

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

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

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

### 1.7. El cliente interno

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

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

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

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

### **1.8. La calidad de los procesos. Calidad Total**

Existen cuatro etapas por las que ha pasado la calidad:

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

Principios de la gestión de Calidad Total:

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

#### **1.8.1. Orientación hacia los resultados**

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

- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados.

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

### 1.8.2. Orientación hacia el cliente

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

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

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

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

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

### 1.8.3. Liderazgo y constancia en los objetivos

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

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

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

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

### 1.8.4. Gestión por procesos y hechos

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

- Interdepartamentales
- Interfuncionales.

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

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

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

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

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

Indicamos a continuación algunas de estas herramientas:

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

## 1.9. El Decálogo de la Calidad en Correos

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

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

## 2. Calidad en plazo.

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

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

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

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

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

- Calidad en plazo.
- Mejora de procesos.

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

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

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

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

### **UNEX (Extended Country System)**

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

### **Acuerdo IPC (International Post Corporation)**

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

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

- La medida de la calidad del servicio, especialmente en los flujos internacionales.

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

### De extremo a extremo (End to End)

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

Las ventajas de este sistema son:

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

### Muestreo con correo real

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

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



### Control con tarjetas chip

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

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

### Sistema SPEX. Identificación por Radiofrecuencia (RFID)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. La calidad de los procesos.

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

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

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

Estas mediciones de calidad abarcan también otros parámetros:

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

#### **COCAL (Control de Calidad)**

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

#### **Mercurio**

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

#### **Principios básicos del proceso de mejora continúa**

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

5. Consideración de los costes.
6. Actitud de mejora continua.

### Costes relacionados con la calidad

Los costes relacionados con la calidad son de dos tipos:

- a) Costes de calidad:
  - Costes de prevención.
  - Costes de evaluación.
- b) Costes de no-calidad (económicos y de pérdida de imagen y credibilidad):
  - Costes internos {por ejemplo, envíos mal encaminados}.
  - Costes externos (por ejemplo, quejas o reclamaciones)

### 3.1. Audinter y la calidad

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

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

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

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

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

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

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

Audinter ha impulsado un salto de calidad en Correos.

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

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

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

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

### 3. 2. Modelo europeo EFQM. El modelo europeo de calidad

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

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

- Evaluar dónde se encuentran las oficinas en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias.
- Establecer un nivel de excelencia (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar en red de oficinas, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.

- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Establecer las prioridades sobre dónde actuar.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.



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

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

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

### La matriz de puntuación REDER

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

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

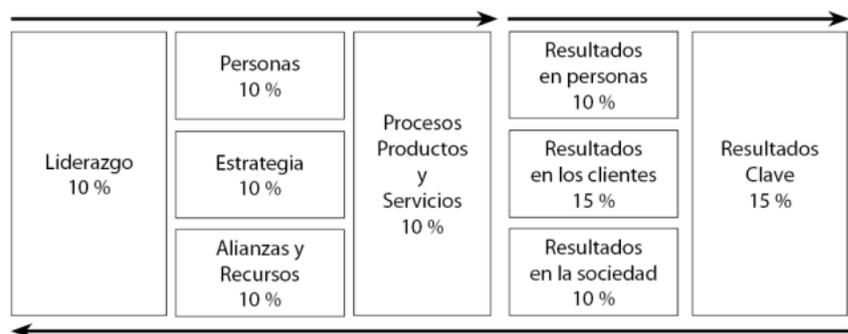
- Establecer los **Resultados** que quiere lograr como parte de su estrategia.
- **Planificar y desarrollar** una serie de *Enfoques* sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.

- **Evaluar, Revisar y** Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

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

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

El peso específico de cada criterio en el procedimiento es:



### Modelo adaptado a Oficinas con Admisión y Entrega

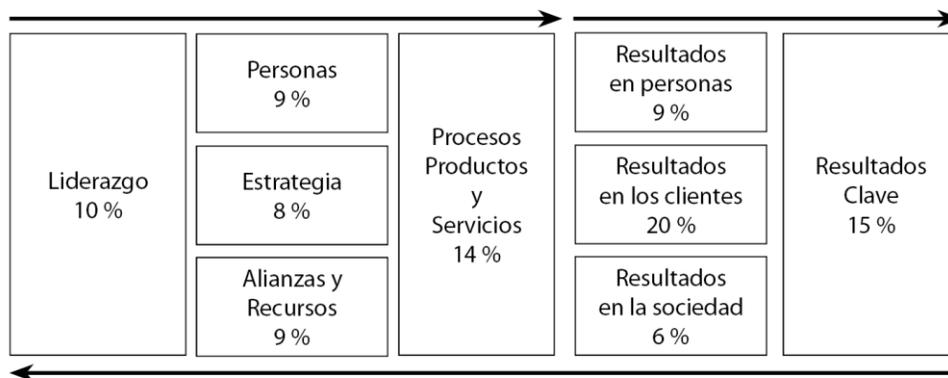
La distribución de la puntuación máxima por criterios y subcriterios es:

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

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

### El modelo adaptado para Oficinas Mixtas

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



### PUNTUACIÓN MÁXIMA DE CRITERIOS EN OFICINAS MIXTAS

- Criterio 1: Liderazgo: 70
  - \* Liderazgo
- Criterio 2: Estrategia: 56
  - \* Política y Estrategia

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

## **Modelo de gestión en Red de Oficinas**

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

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.



### **Criterio 5: Procesos, productos y servicios**

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

Subcriterios:

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

Herramientas:

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

## **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.

## **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.

## **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.

### **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.

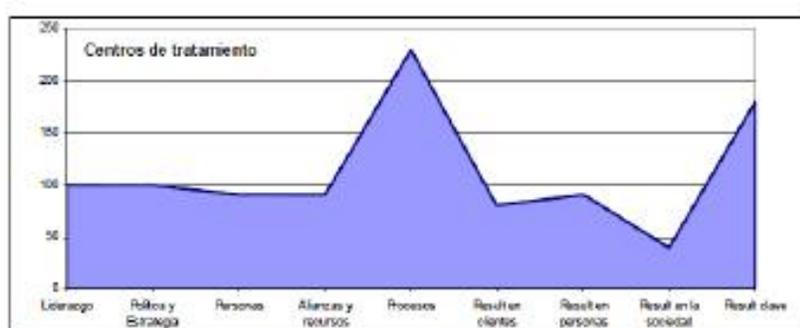
### **Modelo de gestión en centros de tratamiento**

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

Es un modelo para la mejora continua que contempla:

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

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



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

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

- **Política y estrategia (10 %):** evalúa cómo se recogen y analizan las necesidades y expectativas de los clientes, traduciéndolas en acciones a medio y largo plazo para la mejora de los procesos clave, aquellos que tienen una relación directa con la satisfacción de dichas necesidades.

- **Gestión de las personas (9 %):** evalúa aquellos aspectos relacionados con la formación y preparación de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de calidad, la optimización de estos recursos, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a los puestos de trabajo, la programación y gestión de descansos, vacaciones, etc.

- **Gestión de recursos / recursos y alianzas (9 %):** evalúa la gestión de los inmuebles, equipos y materiales, para que sean útiles para el cumplimiento de los objetivos de calidad. Se tiene en

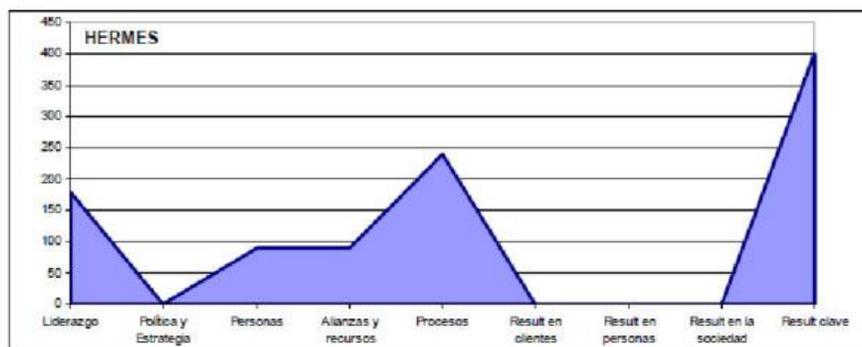
cuenta la gestión de espacios, la gestión de stocks, la limpieza, el mantenimiento, etc. Evalúa también la gestión de la tecnología, con el mantenimiento actualizado de los datos relativos al centro, la grabación de eventos establecida, etc. Así mismo, se evalúa en este capítulo la gestión de la información y el conocimiento, la gestión de los recursos económicos y la gestión de la seguridad en el centro.

- **Procesos (23 %):** en este criterio se pondera el cumplimiento y la calidad de ejecución de los procedimientos operativos establecidos. Se analiza la correspondencia y normalización de las tareas realizadas con las descritas por la Subdirección de Centros de Tratamiento, así como el seguimiento de los criterios comunicados para el control y gestión de los procesos.
- **Resultados relativos a los clientes (8 %):** en este criterio se ponderan los resultados en la relación con los clientes externos, o clientes que depositan sus envíos en las unidades de admisión masiva. Las evidencias para la medición de estos resultados se encuentran en las encuestas que se realizan a estos clientes, así como hojas de quejas, reclamaciones y las propias observaciones de los auditores.
- **Resultados relativos a las personas (9 %):** en este punto se tiene en cuenta la gestión y resultados sobre el capital humano del centro. Se deben establecer acciones para la mejora y el mantenimiento de un buen clima laboral, la disminución del absentismo, la participación y grado de compromiso del personal para el logro de los objetivos, etc.
- **Resultados relativos a la sociedad (4 %):** se deben desarrollar acciones encaminadas a la mejora y conservación del medioambiente, a fomentar la buena imagen y las buenas relaciones con vecinos y ciudadanos en relación con el centro, etc.
- **Resultados relativos a la producción / resultados clave (18 %):** la gestión del centro debe ir dirigida a conseguir los objetivos de producción fijados. Los resultados de la producción se controlan y siguen mediante los datos diarios de la aplicación SIE, los indicadores del sistema de RFID y del resto de indicadores que conforman el cuadro de mando del centro.

### **Modelo de gestión de unidades de reparto y unidades de servicios especiales**

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

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



### Liderazgo y estrategia (18 %)

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

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

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

### Gestión de los recursos humanos (9 %)

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

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

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

### **Gestión de los recursos materiales (9 %)**

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

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

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

## Gestión de los procesos (24 %)

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

Acciones encaminadas a la consecución de objetivos:

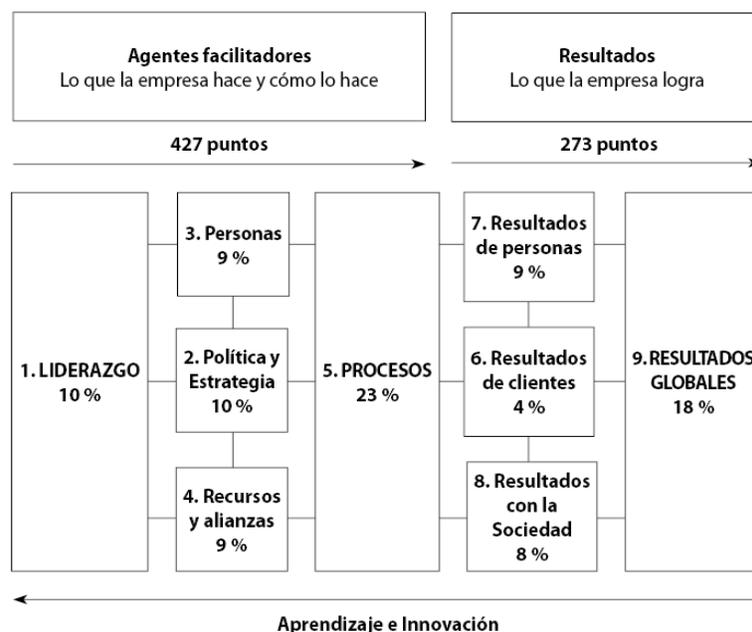
- Planificación de la jornada y despliegue de responsabilidades: cómo actúa la Unidad para realizar la planificación de responsabilidades del personal de la Unidad, fomentando la polivalencia y rotación del personal.
- Organización del mobiliario de los procesos operativos adecuados a las características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

## Resultados (40%)

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

## Modelo de gestión de la Oficina de Cambio Madrid-Barajas

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



## **AUDINTER**

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

**TOTAL 700**

### **4. Los modelos de mejora e innovación continua.**

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

#### **Carta de servicios**

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

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

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

## Sistema de quejas y reclamaciones

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

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

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

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

Para el derecho de quejas, se añade una tercera vía de acceso, a través de la página web: [www.correos.es](http://www.correos.es).

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

### Tipos de reclamaciones

Se deben de diferenciar en dos:

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

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

#### 1. Reclamaciones no relacionadas con el producto:

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

#### 2. Reclamaciones relacionadas con el producto

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

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

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

## Nacional

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

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

DT: devolución de tarifa abonada

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

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

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

#### Garantías

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

\* no incluye certificado ni seguro (sólo tarifa ordinaria o urgente) DT: devolución de tarifa abonada

Valor unitario del Derecho Especial de Giro (DEG) en 2016: 1 DEG= 1,2385 €

## Actitud ante quejas y reclamaciones

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

## 1. Qué debemos hacer:

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

## 2. Qué no debemos hacer:

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

## Gestión de la Reclamación de Servicio

- La oficina debe disponer de formularios oficiales, de la Comunidad Autónoma, o del organismo que corresponda, para entregar al cliente que insista en realizar la reclamación por esta vía.
- La oficina de Correos expondrá de manera visible el cartel oficial donde se indica que la oficina dispone de formularios oficiales de reclamaciones.

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

## Sistema Mercurio

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

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

Este sistema de trazabilidad de envíos está a disposición de todos los empleados de Correos, a través de la Intranet corporativa Conecta. Del mismo modo, los clientes y usuarios tienen la posibilidad de conocer el estado de uno o varios envíos con solo acceder a la web postal, [www.correos.es](http://www.correos.es), llamar al centro de atención telefónica o acudir a cualquiera de las más de 2000 oficinas postales. Además, en un futuro próximo también podrán seguir sus envíos a través de mensajes cortos de móvil o SMS.

## Resolución de problemas

### Metodología de los 7 pasos para la resolución de problemas:

- **Fase 0: preparación del grupo y conocimiento del proceso.** El objetivo de esta fase es conocer el proceso en el que el grupo va a centrar sus esfuerzos. No se trata de estudiar en profundidad, documentar y cambiar el proceso, sino de conocerlo.
    - **Fase 1: identificar el tema de forma sistemática.** El tema seleccionado debe estar dentro del ámbito de control del equipo. Debe estar orientado a conseguir la mejora en relación con los clientes. Se deben fijar indicadores y si es posible metas.
    - **Fase 2: situación actual del problema a trabajar.** En esta fase se pretende recoger datos del proceso según los indicadores fijados. Se definirá bien el problema midiendo y explicándolo objetivamente.
    - **Fase 3: análisis de las causas.** Esta fase identificará las causas potenciales, seleccionará las causas raíz, comprobando si son causas realmente. Se elegirá la causa raíz para solucionar el problema.
    - **Fase 4: planificar e implantar las acciones de mejora.** En esta fase se diseñará un plan de acción para la causa elegida, que se presentará al responsable de la aprobación de las mejoras, decidiendo sobre la conveniencia o no de implantarlas.
- Cuando el equipo ha alcanzado la Fase 4 se acuerda, con el responsable de la aprobación de las mejoras, el plan a implantar y se comunica al Coordinador de Calidad la decisión.
- **Fase 5: verificar la mejora.** Durante un tiempo se comprobará la consolidación de la mejora. Si las acciones de mejora no han sido eficaces, volver al paso 4.
  - **Fase 6: evitar que el problema vuelva a repetirse.** Esta fase puede incluir aspectos relativos a normalización de la mejora, a la comunicación de los cambios, formación e información.
  - **Fase 7: planificar las actividades de problemas pendientes y evaluar internamente la eficacia del equipo.** Una vez superada la Fase 7, el equipo de mejora ayudado por el Coordinador de Calidad, prepararán una presentación para exponerla ante el Director de Zona y ante el jefe inmediato. Esta presentación debe estar centrada en tres puntos fundamentales:

\* Explicar los aspectos más relevantes de cada fase y cómo el equipo ha completado y desarrollado cada uno de ellos.

\* Justificar las mejoras conseguidas de forma cuantitativa a través de los resultados obtenidos según los indicadores que el equipo fijó.

- \* Exponer los aspectos que el equipo considere significativos o relevantes

#### 4.1. Manual de Calidad

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

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

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

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

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

#### Metodología de las 5 "S" de Toyota

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

Con este enfoque se mejora la productividad, el orden, la limpieza y, sobre todo, la imagen. Las 5 "S" que corresponden a la inicial de las 5 palabras japonesas, son los siguientes puntos de actuación:

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

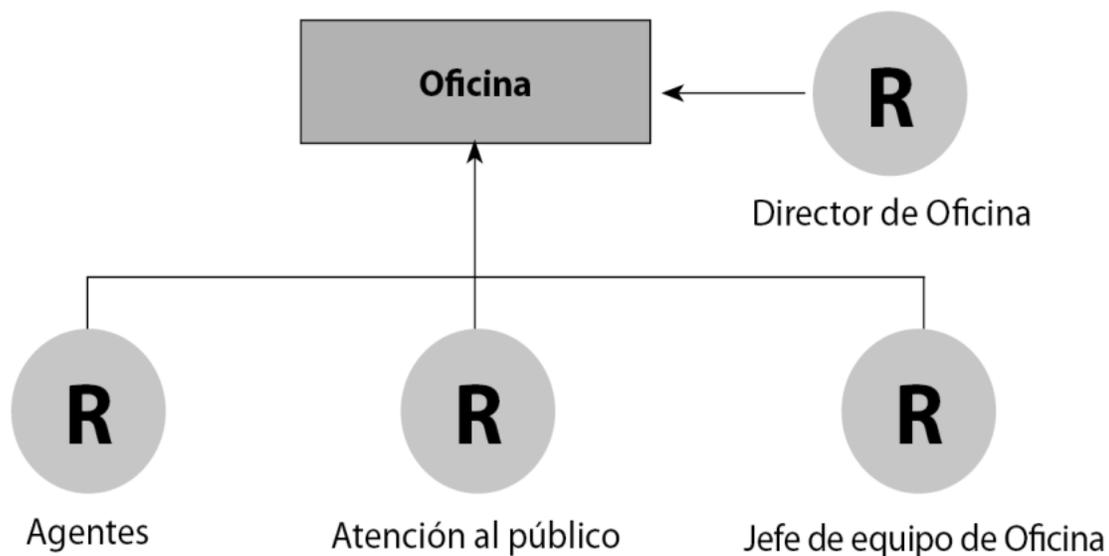
- (*Seiso*) Limpieza: eliminar las fuentes de suciedad. "Los trabajadores se merecen el mejor ambiente y entorno".
- (*Seiketsu*) Control Visual: distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal. "Todos queremos calidad de vida en el trabajo".
- (*Shitsuke*) Disciplina y Hábito: trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. "Orden, rutina y perfeccionamiento constantes".

### Calidad en la imagen de la oficina

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

Las zonas que debemos analizar son:

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



## Fachada y acceso

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

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

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

## Cristaleras/escaparate

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

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

## Vestíbulo

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

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

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

## Mostradores de atención al público

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

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

## Despacho del director y zona interna

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

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

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

### Almacén y archivo

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

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

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

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

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>
	<b>Tabla de Archivo y Control de la Documentación</b>
	<b>06/09/2018</b>

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

SERIE DOCUMENTAL	MODELO	DOCUMENTOS / IMPRESOS	PLAZO DE CADUCIDAD
01		SOLAMENTE EL JUSTIFICANTE DE COBRO DE RECIBOS CON AVISO DE RECIBO	2 meses
02	M11-A	ENVIOS REGISTRADOS	8 meses
	M-11i	ADMISIÓN RELACIONES DE CERTIFICADOS	
	TG.1	TELEGRAMAS	
	M4-O, M4-N	ENTREGA AUTORIZADOS Y/O FIRMADOS EN PAPEL	
		AUTORIZACIONES DE ENTREGA ASOCIADAS AL M4 (NO GENÉRICAS)	
03		HOJAS DE FIRMAS DE ASISTENCIA	1 año
05	SAP 403701	JUSTIFICANTE DE PAGO CON TARJETA BANCARIA (SÓLO CUANDO CONTENGAN FIRMA DEL CLIENTE)	5 años
		DOCUMENTACIÓN GENERADA POR EL REINTEGRO, ALTA, BAJA O REEMPLAZO DE LA TARJETA PREPAGO	
		JUSTIFICANTE DE ANULACIONES DE RECARGAS CON TARJETA MAS CERCA (TARJETA DE FIDELIZACION DE CORREOS)	
		TICKET BALANZA (PRIMERO Y ULTIMO DEL MES EN OFICINAS DEPENDIENTES)	
	G.7	RELACION DE GIROS RECIBIDOS FIRMADA POR LA UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN	
07 (Solo Oficinas de la Zona 7)	DIL	DIL (DOCUMENTO INTERNO DE LIQUIDACION)	SIN CADUCIDAD EN OFICINA. ENVIAR A FINANZAS DE ZONA EN EL PLAZO DETERMINADO POR JEFATURA DE RED
		FACTURA DEL EXPEDIDOR	
08	M11-A	IMPRESO ADMISION SOLICITUD Y VOTO POR CORREO	5 años
	M4	ENTREGA DE VOTOS	
		CUALQUIER IMPRESO DE SERVICIO O DOCUMENTACION RELACIONADA CON PROCESOS ELECTORALES	

	<b>DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES</b>
	<b>Tabla de Archivo y Control de la Documentación</b>
	<b>06/09/2018</b>

<b>Mueble Archivador de la oficina</b>	FAX-2 ET	BUROFAX PREMIUM Y PREMIUM PLUS NACIONAL	Una semana
	ACTA DE ENTREGA DE OFICINA	ANEXO III: MOVIMIENTO DIARIO DE CAJA ANEXO VI: POSICION DE TESORERIA LISTADO DE EXISTENCIAS DE ALMACEN LISTADO DE CUADRE DE ALMACÉN DE SGIE: ENVIOS CON IMPORTES ASOCIADOS	5 años
		DOCUMENTACIÓN DE TITULARES DE APARTADOS	DURANTE LA VIGENCIA DEL SERVICIO RELACIONADO
	ANEXO IA	SUSCRIPCIÓN DEL SERVICIO	
	ANEXO IB	SOLICITUD ALTA SEGUNDO TITULAR	
	ANEXO II	SUSCRIPCIÓN SERVICIO APARTADO FD	
		IMPRESO CONTRATACIÓN REENVÍO POSTAL / BUZÓN DE VACACIONES	
		IMPRESO CANCELACIÓN ANTICIPADA / MODIFICACIÓN REENVÍO	
		ANUNCIO REMISIÓN DE EQUIPOS	10 años
		DOCUMENTACION DE CLIENTES PARA ALTA DE TARJETA DE CLIENTES	
		HOJAS DE RECEPCIÓN, TRASLADO O BAJA DE EQUIPAMIENTO	
		DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA CLIENTES DE ENVÍO DE DINERO	
	INCIDENCIAS ALMACEN / SUMINISTROS	ORIGINAL DE LA DENUNCIA EN POLICIA O GUARDIA CIVIL POR ROBO O EXTRAVÍO PARTICIPACIONES DE LOTERIA	HASTA SU RESOLUCIÓN
SGC / ISO	CARPETA PAPEL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS POSTALES	3 años	
TRIODOS	HOJA INFORMATIVA FIRMADA POR EL CLIENTE	1 año	
ONCE	BOLETOS PAGADOS INFERIORES A 2500€ IMPRESOS DE SOLICITUD DE PREMIOS SUPERIOR A 2500 € INFORMES DE LIQUIDACIÓN DE VENEDORES FIRMADAS	5 meses	

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

## Servicios

Servicios, extractores, consumibles del servicio, inodoro.

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

## Gestión Documental en la Oficina

En todas las oficinas debe conservarse y archivar la documentación del SGC. Su organización y contenido se establece en la [Tabla Resumen documentación SGC](#)

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

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

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

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

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



## Cuestionario de imagen

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

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

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

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

### **Erradicación de malas prácticas**

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

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

- limpieza inadecuada de la oficina,
- suelo con papeles al no utilizar las papeleras,
- utilizar cuerdas o similares para que los clientes no se lleven los bolígrafos,
- salir a desayunar en horas punta,
- tener expuesta propaganda ajena a Correos y Telégrafos o al Banco,
- venta de loterías de otras instituciones,
- realizar cartelería propia,
- tener expuesta cartelería caducada,
- tener puesta la radio en la zona de atención al público,
- exponer problemas internos en el área de atención al ciudadano, o criticar nuestros servicios en público,
- saludo telefónico inadecuado. Esto nunca debe suceder, de tal forma que cuando se reciba una llamada y se esté ocupado en otras tareas, el empleado se debe comprometer con el interlocutor a devolver la llamada atendiendo con cortesía y profesionalidad al cliente solicitante de información.
- dejar las luces y los equipos encendidos,
- mala actitud ante las quejas y reclamaciones,
- dar un talón interpostal a los clientes bancarios,
- comer o fumar delante de los clientes,
- y utilizar el despacho como área operativa.

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

### Modelo de mejora continúa

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

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

Las etapas del ciclo de mejora son:

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



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

El significado de las siglas PDCA es el siguiente:

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

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

# CICLO DE MEJORA CONTINUA

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

**'D'**

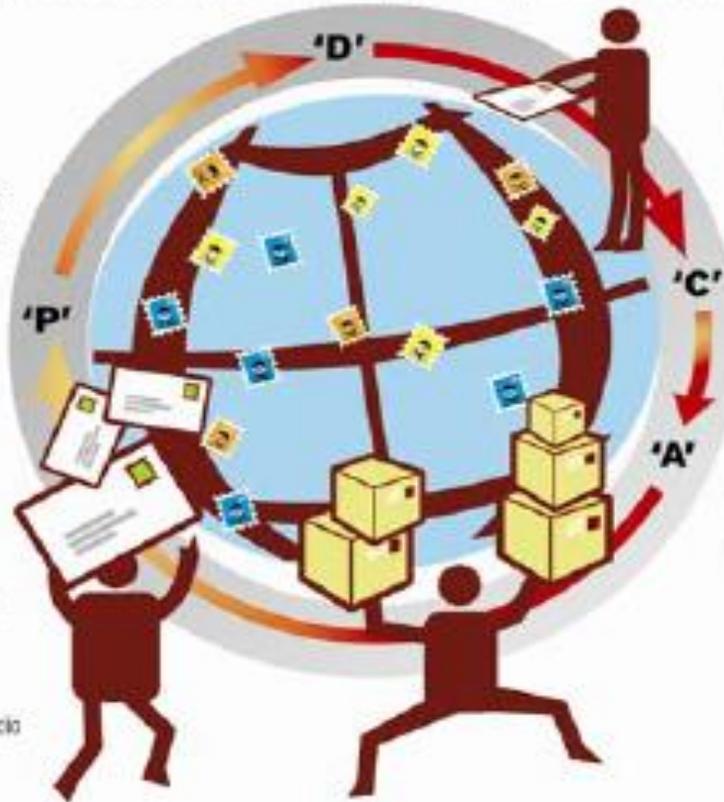
## REALIZACIÓN

- Cómo lo hacemos:
- Procedimientos operativos
  - Procedimientos de apoyo
  - Procedimientos de gestión y estratégicos

**'P'**

## PLANIFICACIÓN

- Cómo lo vamos hacer:
- Establecer objetivos
  - Planificar recursos
  - Definir requisitos del servicio



**'C'**

## CONTROL

- Detección de necesidades de clientes (externos e internos)
- Análisis de resultados de indicadores
- Evaluación de proveedores
- Revisión y análisis de incidencias
- Revisión y calibración del equipamiento
- Detección de necesidades de formación

**'A'**

## MEJORA

- Redefinición de los requisitos
- Revisión de objetivos
- Acciones de mejora
- Modificación de procedimientos
- Adquisición de bienes o servicios
- Formación