TEMA 10. LA CALIDAD EN CORREOS

Correos es la empresa líder en servicios postales, designada para prestar el Servicio Postal Universal en España. Realiza su misión con criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad. Esto, unido a su amplia cobertura territorial y a la diversidad de su oferta comercial, convierte a Correos en la compañía de referencia en el mercado postal y de las comunicaciones físicas y digitales.

Dentro del concepto de calidad que estudiaremos en este tema debemos hacer una distinción entre un concepto de calidad genérico (la empresa trata de hacer las cosas bien porque eso tiene resultados positivos para todos: para la propia empresa, para los proveedores, para los clientes y para los trabajadores) y un concepto de calidad por exigencia legal o contractual (Correos debe cumplir unos porcentajes de entrega en sus envíos porque así se lo exige la Ley -con los servicios incluidos en el Servicio Postal Universal-, sus propios compromisos publicitarios -en el resto de envíos nacionales- o los contratos firmados con los operadores postales internacionales).

10.1 Principios generales sobre calidad en Correos

Correos, como cualquier empresa que aspira a crecer y tener futuro, debe intentar que todos los productos que vende y todos los servicios que presta sean de calidad. Proveedores y clientes tendrán interés en seguir manteniendo relaciones con Correos si perciben que son de calidad el trato y el servicio que presta. Los trabajadores (los clientes internos) tendrán también un mayor compromiso con la empresa si sienten que su trabajo es importante, si son bien tratados por la propia empresa y por los cliente (un cliente que se siente bien tratado suele dar también un mejor trato a los empleados con los que se relaciona). Finalmente, una empresa tiene mayores posibilidades de tener beneficios en el presente y de consolidarse si presta servicios de calidad y cuenta con clientes externos e internos satisfechos.

10.1.1 Planes de mejora en Correos

Correos tiene una visión, una misión y unos objetivos básicos: la visión de Correos consiste en convertirse en facilitador de envíos físicos y electrónicos entre particulares, empresas y Administraciones, logrando la rentabilidad económica, en un entorno de responsabilidad social y corporativa. Su misión es prestar un servicio postal universal de calidad, a un precio asequible y con eficiencia. Sus objetivos son la calidad, la eficiencia y la innovación, que solo se conseguirán mediante el trabajo en equipo.

A finales de 2012, Correos presentó el plan 100-300-1.500, que marcó las 5 líneas estratégicas que ha seguido Correos en los siguientes años: diversificación, desarrollo del modelo organizativo, innovación, optimización operativa y aumento de la eficacia comercial.

Para desarrollar este plan de acción se creó el comité de estrategia del grupo Correos, que se encarga de definir las líneas de actuación, estableciendo las prioridades.

Este plan identifica más de 130 acciones de mejora. No es un plan estático, sino que se va ampliando y adaptando según avanza. El plan establece:

· 100 días para lograr unos primeros resultados con acciones inmediatas.

· 300 días para implantar acciones de mayor alcance transformador.

· 1.500 días para lograr las ambiciones estratégicas.

Dentro de este plan destacan cinco líneas estratégicas:

1. **Diversificación**: introducción efectiva de nuevas líneas de negocio (potenciar la paquetería, creando una cartera de productos integrada y ajustada a lo que pide la clientela, que se inició en 2014; internacionalización, crecimiento orgánico e inorgánico). Dentro de esta línea se incluyen avances como la coordinación comercial con Correos Express (en las oficinas de Correos se admiten y entregan productos de Correos Express que en la distribución de paquetería de ámbito nacional incluye a Portugal) o la adaptación al cliente en materia de marketing directo (creando productos nuevos como publicorreo óptimo y publicorreo premium).

2. **Aumento de la efectividad comercial**: nueva organización centrada en el cliente (esta reorganización se inició en junio de 2013, reforzando el área de ventas y creando las oficinas Avante con la extensión del proyecto a partir de 2014) y nuevo enfoque de marketing. Dentro de esta línea se incluyen avances como: la tarjeta de fidelización Más cerca, orientada a los clientes sin contrato, y los nuevos modelos de oficina.

3. **Optimización operativa**: aprovechar al máximo la red de distribución y de oficinas (ofreciendo nuevos productos, al mínimo coste). En esta línea se han producido diversos avances: incorporar publicidad a los carros de los carteros de reparto a pie (hasta 5000 carros en mayo de 2013 y 13000 más desde comienzos de 2014), la implantación de impresos únicos para la admisión de envíos registrados (desde mayo de 2018 se ha suprimido su uso, salvo en zonas rurales) o la impresión de una etiqueta única para el franqueo e identificación de envíos registrados.

4. **Desarrollo del modelo organizativo**: mayor agilidad en la toma de decisiones (valorar las opiniones desde abajo, trabajo en equipo y reconocimiento). Dentro de esta línea está planificado, aunque no implantado, un Sistema de Evaluación del Desempeño, que tiene como objeto premiar el esfuerzo y el talento. Se intensifica la comunicación interna con la habilitación de espacios en Conecta a través del canal personas para favorecer el conocimiento mutuo y, con ello, el sentido de equipo.

5. **Innovación**: creación de nuevos productos y servicios de alto contenido tecnológico. Se incluyen como avances en esta línea el desarrollo de la notificación de la llegada de envíos mediante mensajes SMS o correo electrónico, la entrega mediante PDA o tableta digital, el Servicio de Registro Digital ORVE, la Prueba de Entrega Electrónica, la entrega con digitalización del DNI o la puesta en marcha de CorreosLabs que, a partir del 10-2-2014 dispone de un espacio (las Tablas, al norte de Madrid) con los medios tecnológicos necesarios. Ya se han elegido los primeros cinco proyectos innovadores del reto Lehnica que resumimos a continuación:

Delsuper.es: plataforma de supermercados para comprar on line, recoger los pedidos y distribuirlos.

Design-cloud: herramienta que utiliza la tecnología tridimensional para reproducir inmuebles con toda la información necesaria para su gestión y mantenimiento.

Homyhub: desarrolla funcionalidades en dispositivos móviles para realizar servicios en lugares cerrados como, por ejemplo, abrir la puerta del garaje.

Goitravel: plataforma para distintos dispositivos que coordina a usuarios que quieren enviar objetos de gran tamaño en los entornos urbanos.

Tripacto: ayuda a la intermediación para las compraventas que se realizan a través de anuncios clasificados.

Los cambios que deberán llevarse a cabo para el éxito afectarán a cuatro niveles:

· **A la empresa:** digitalización, acciones y responsabilidades, horizontalidad vs verticalidad, volumen vs margen, internacionalización, transformación interna.

· **A los productos:** paquetería, marketing interno, comercio electrónico, potenciación del negocio retail.

· **Trato al cliente:** clientelización, redefinición del modelo de atención al cliente, eficacia comercial.

· **Trabajadores:** flexibilidad, trabajo en equipo, eficiencia, tolerancia al error, intolerancia a la indolencia.

10.1.2 La imagen de Correos

Los clientes se forman una imagen de Correos a partir de distintas variables.

La primera de ellas es la imagen que dan los empleados: a través de su aspecto: aseo y uniformidad; de su comportamiento: disposición a la escucha y trato amable; y del servicio que prestan: conocimiento de los productos y orientación al usuario.

Otra variable es la imagen de nuestras instalaciones, principalmente de nuestras oficinas, que es el principal punto de acceso de los clientes.

Correos adoptó un plan de calidad para mejorar la imagen de las oficinas, basado en la metodología de las 5 “S” de Toyota, cuyas características principales veremos más adelante.

Las zonas de la oficina que se deben cuidar para dar una imagen en conjunto de calidad son:

· **La fachada y el punto de acceso:** debe constar de elemento identificador de Correos (placa o luminoso), de placa identificativa de los servicios que se prestan, acceso para discapacitados, cartel de horarios. Todos estos elementos deben mantenerse limpios.

· **La cristalería o escaparate:** deben utilizarse los soportes publicitarios establecidos. La publicidad debe estar actualizada y presentarse en lugar visible. Las cortinas han de ser preferiblemente metálicas.

· **El vestíbulo:** es el punto donde se sitúa el cliente durante su relación con Correos. Merece una atención máxima. El mobiliario, los sistemas de iluminación y de acondicionamiento de la temperatura, el buzón de sugerencias, el cuadro de servicios, los folletos publicitarios, los armarios expositores, la instalación eléctrica, suelos, paredes y techos deben estar en perfecto estado.

· **Los mostradores de atención al público:** deben incluir impresos de servicio, carta de servicios, folletos publicitarios y de tarifas, bolígrafos con antirrobo de gusanillo y base para apoyarlos y tabletas de admisión y entrega. La zona de atención al público debe estar separada de la zona de producción.

· **El despacho del director:** con independencia de su contenido exacto, utilizará mobiliario uniforme y de oficina, manteniendo los estándares corporativos. Los distintos elementos estarán ordenados y guardados dentro de armarios o archivadores, sin que queden elementos personales a la vista.

· **El almacén y archivo:** no es una zona a la que puedan acceder los clientes, pero su correcta disposición ayudará a resolver cualquier consulta con prontitud, porque resultará fácil encontrar la documentación. Los armarios y estanterías deben ser suficientes, deben estar identificados con etiquetas y ordenados por temas. Los documentos deben estar ordenados por tipo o fechas en archivadores identificados con etiquetas.

· **Los servicios:** deben estar ventilados y deben limpiarse al menos una vez al día. Los consumibles (papel y jabón) deben reponerse cada vez que sea necesario.

Una tercera variable que contribuye a mejorar la imagen de Correos radica en la calidad del servicio. Correos dispone de un manual de atención al cliente donde se dan las pautas a los empleados para atender a los usuarios de la manera más adecuada. Además, Correos compromete en sus guías de productos unos plazos de entrega determinados.

Correos es consciente también de la importancia del servicio postventa para la fidelización de los clientes. El sistema para la gestión de quejas y reclamaciones se llama **QUORUM**.

Los clientes pueden reclamar a través de dos vías: llamando al teléfono de atención al cliente 902 197 197 (de lunes a viernes de 8 a 21 h. y los sábados de 9 a 13 h.) o en las oficinas de Correos. La tasa de reclamación está en torno al 9/10.000 envíos registrados, de los cuales 1/10.000 tiene derecho a indemnización. Para el derecho de queja (reclamación sobre servicio) se añade una vía de acceso adicional: la página web www.correos.es.

Se deben diferenciar dos tipos de reclamaciones: las de servicio o quejas y las de producto. Las de servicio/quejas están relacionadas con actuaciones incorrectas de los empleados y productos fuera de plazo o sin garantía. Las de producto se relacionan con productos o servicios sujetos a indemnización y que tengan que ver con incumplimientos procedentes de Correos. Están sujetas a plazos mínimos y máximos.

La página web de Correos permite también disponer de todo tipo de información a los usuarios: productos y servicios, tarifas, localizador de oficinas y horarios, códigos postales. Además, a través de esta página, se orienta para el envío de distintos productos online, así como el acceso a un formulario para registrar los datos de remitentes y destinatarios de envíos postales, antes de pasar por la oficina para terminar el proceso de admisión a través de un código generado por el sistema.

Otras funcionalidades de la web de Correos son: su actualización permanente para ampliar productos y servicios, facilitar la navegación, información de otros servicios públicos.

Finalmente. Esta página, a través del sistema Mercurio, permite el seguimiento integral de los envíos registrados (trazabilidad).

Correos está adherido a la Junta Arbitral de consumo.

Por último, cabe señalar que Correos también cuida su imagen ante sus empleados, mediante diversos sistemas de comunicación interna: la revista Conectad@s, el tablón de anuncios corporativo, la intranet corporativa (Conecta) o mediante concurso anuales (cuentos, relatos, fotografía, cine).

No siempre podremos darle al cliente el servicio deseado, pero hemos de darle, cuando menos, un servicio adecuado (es el nivel mínimo de calidad que el cliente está dispuesto a aceptar). Un buen negocio implica un buen servicio y un buen servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas y necesidades del cliente. Por el contrario, un mal servicio implica costes muy altos: atender quejas, repetir el trabajo mal hecho o buscar soluciones.

Otra clave del éxito de Correos está en su estructura. Los proyectos de la Dirección de Operaciones de Correos están diseñados para potenciar la eficacia, calidad y la prestación rentable del servicio postal. Para sistematizar estos objetivos se articuló el Plan de Calidad, destinado a mejorar los plazos de entrega y la regularidad en la distribución, incidiendo en todas las fases del proceso, desde la admisión hasta la entrega. Las líneas de actuación de la Dirección de Operaciones hacen que el servicio de Correos tenga mayor calidad y que Correos siga siendo líder en el mercado postal. Estas líneas son las siguientes:

1. Potenciación de la recogida y la admisión, para mejorar la accesibilidad.

2. Automatización del tratamiento postal, tanto en cartas como en paquetes.

3. Desarrollo de la red de transportes.

4. Impulso de planes de mejora en distribución (PDA y digitalización de avisos de recibo, PEE).

5. Mejora continua en nuestras oficinas como red de múltiples servicios.

Finalmente, cabe remarcar que el éxito de los proyectos diseñados por la Dirección de operaciones requiere un trabajo en equipo (de miembros que colaboran en un clima de confianza) en los niveles inferiores.

10.1.3 Las bases de la calidad

Los clientes de Correos esperan recibir un servicio de calidad a un precio razonable, que cumpla los siguientes criterios:

· Elementos tangibles: personal de reparto y oficina uniformado; vehículos limpios, rotulados y sin abolladuras, buzones sin propaganda y carros de reparto nuevos; apertura de oficinas multiservicio y ampliación de horarios.

· Cumplir las promesas: depositar los avisos de llegada solo después de haber intentado la entrega del envío; cumplimentar correctamente los avisos de llegada y los avisos de recibo; solicitar identificación al destinatario antes de la entrega de determinados productos.

· Actitud de servicio: el personal debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y conseguir su fidelización.

· Accesibilidad: todos los servicios de Correos deben estar disponibles on line; acceso a la información a través de la web de Correos; creación de más oficinas, amplitud de horarios e instalación de oficinas en centros comerciales.

· Competencia del personal: el personal de ventanilla debe ser un buen comercial y asesor; el personal de reparto debe conocer bien los productos y servicios.

En cumplimiento de las bases que hemos visto, se ha establecido un **Decálogo de la Calidad**, que incluye los compromisos asumidos por Correos en materia de calidad, que implican beneficios para los principales grupos de interés de la organización: personal, clientes externos e internos, proveedores, aliados estratégicos y ciudadanos.

1. Liderazgo y constancia de objetivos: los líderes deben asegurar el diseño de estrategia y métodos para alcanzar la excelencia y desarrollar las capacidades de su personal.

2. Orientación al cliente: Intentamos 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 las actuaciones.

4. El valor de las personas: El éxito de las organizaciones depende de su personal.

5. Gestión por procesos y hechos: Se basa en hechos, mediciones e información. La gestión por procesos supera a la tradicional gestión por funciones. Esta nueva forma de gestionar requiere identificar, organizar y nombrar responsables de cada proceso para establecer acciones que serán llevadas a cabo por equipos de mejora que evaluarán y revisarán la mejora continua de dichos procesos. La gestión de estos procesos se basa en hechos, por tanto, es necesaria la toma de datos y el establecimiento de indicadores de rendimiento. Se trabaja en un ciclo de permanente revisión y mejora.

6. Aprendizaje y mejora continua: Corregir, innovar y mejorar forman parte del trabajo diario.

7. Flexibilidad y respuesta rápida: Correos debe 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 y tener la mente abierta a las novedades.

9. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores: Relaciones de cooperación y colaboración con los proveedores, basadas en la confianza y la integración.

10. Responsabilidad pública y social: En Correos debemos actuar con ética y responsabilidad sobre la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

Correos es tan eficaz y eficiente como los son sus procesos, entendidos como el conjunto de actividades que generan valor, transformando unas entradas suministradas por un proveedor en salidas para el cliente.

Los procesos deben estar alineados con la misión y aportar cada vez más valor a sus clientes, tanto los internos como los externos. El objetivo de Correos es estandarizar y normalizar la forma de hacer el trabajo.

Las ventajas de trabajar con procesos son las siguientes:

- Aumenta el enfoque al cliente.
- Favorece la gestión de las interrelaciones.
- Ofrece una visión completa de la organización.
- Reduce los plazos.
- Elimina la excesiva burocracia.
- Involucra al personal.
- Optimiza los recursos disponibles.
- Permite reducir los riesgos.

En la gestión de la calidad por procesos es necesario tener en cuenta las herramientas de gestión de la calidad y las herramientas de atención al cliente.

Herramientas de Gestión de Calidad: para alcanzar los objetivos de calidad es necesario describir lo que haces (procesos) y medir el desempeño de los mismos (indicadores). De esta forma se detectan las posibles áreas de mejora. En Correos, la calidad se desarrolla en cuatro áreas: la atención al cliente, la política de certificaciones, los plazos de entrega y la participación del personal.

Herramientas de Atención al Cliente: Correos ofrece diversos canales de comunicación a sus clientes. La web (www.correos.es) permite formular peticiones, plantear sugerencias y opciones o acceder a información práctica.

Correos fue el servicio público mejor valorado por los españoles. La última encuesta “Opinión pública y política fiscal” del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) reveló que el 69% de los ciudadanos calificaron el servicio de Correos como bastante o muy satisfactorio.

Correos utiliza diversos métodos de medida para saber cómo hacemos nuestro trabajo: la elaboración del índice de satisfacción del cliente (ISC), la recogida de quejas y reclamaciones y el barómetro del CIS.

10.1.4 La atención al cliente en oficina

La atención al cliente en oficina merece un trato destacado, ya que la oficina es el punto de acceso de los clientes a Correos por excelencia, para solicitar productos o servicios, o para formular reclamaciones.

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

Debemos organizar las tareas internas de la oficina, en aquellas actividades que sea posible, en función de la afluencia de clientes:

· Horas de mayor afluencia de clientes: el objetivo es el 100% de puestos de atención operativos. Generalmente estas horas coinciden con la banda horaria de 11:00 a 13:00 y de 17:30 a 19:30 horas.

· Horas de menor afluencia de clientes: derivar el máximo de tareas internas. Generalmente estas horas coinciden con las bandas horarias de 08:00 a 09:00 horas, de 14:30 a 16:30 horas y de 19:30 a 21:30 horas. Hay tareas como la grabación de envíos avisados que, en las oficinas donde seas posible, deberemos derivarlas a “horas valle”.

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

En los momentos de **atención presencial** hemos de tener en cuenta que cada persona es única, y cada cliente merece un trato personalizado. Siempre hay que desplegar los comportamientos elementales de cortesía:

· Saludar siempre al cliente: Buenos días/tardes.

· Preguntar: ¿en qué puedo atenderle?

Siempre es necesario hablar con el cliente, sin excepción, por más rápido, breve o acostumbrados que estemos a prestar el servicio.

Nunca debemos abandonar la ventanilla dejando al cliente sin atender. Si por razones inexcusables es imprescindible abandonarla, hay que pedir disculpas por tener que ausentarnos, explicar el motivo de la ausencia y recomendar que debe hacer el cliente (esperar brevemente o dirigirse a otra ventanilla para ser atendido de inmediato por otro compañero).

Debemos establecer contacto visual mirando a la cara, cuando se habla con el cliente. Nunca se debe dar la espalda. Debemos tratar al cliente con respeto, siempre de usted. Nunca utilizaremos palabras malsonantes, tacos o expresiones irrespetuosas. No debemos utilizar expresiones coloquiales, callejeras o argot profesional postal que no pueda entender el cliente.

Al utilizar términos del vocabulario postal, explicaremos su significado si se percibe que es necesario.

Debemos expresarnos en un lenguaje adecuado al del cliente, que será distinto según su grado de conocimiento del idioma, su edad, su nivel educativo, etc. En caso de duda, debemos confirmar que ambos nos referimos a lo mismo, aclarar las dudas.

El volumen y tono de voz será suficiente para que el cliente nos oiga, nunca superior, que permita a los otros clientes enterarse del asunto que estamos tratando.

Cuando el cliente se dirija en otro idioma distinto al castellano, procuraremos, siempre que sea posible, contestarle en el mismo idioma.

Debemos mantener una postura adecuada, sin poner los codos ni reclinarnos sobre el mostrador. No debemos tocar al cliente, debemos mantener una distancia respetuosa aproximada de medio metro con el cliente. No debemos comer o beber mientras se habla con el cliente.

Cuando un cliente nos vaya a entregar un objeto, hay que esperar que nos lo entregue o lo deposite en el mostrador, sin quitárselo de las manos, y cuando debamos entregar un objeto al cliente, hay que depositarlo respetuosamente en el mostrador.

Es habitual que los clientes acudan a la oficina a solicitar información sobre productos o servicios. El empleado dispone de información sobre: Códigos postales, Oficinas, Localizador de envíos, Calculador de tarifas, Book de productos, Plazos, garantías y coberturas.

Si el cliente solicita **información** sobre un envío, el empleado debe comprobar el estado del envío en los sistemas de trazabilidad y realizar las averiguaciones oportunas para informar al cliente. Es conveniente informar al cliente que para sucesivas ocasiones y si tiene acceso a internet, en la web de Correos tiene acceso a toda la información de productos, servicios, oficinas, localizador de envíos, etc.

Si el cliente solicita **un servicio**, debemos prestarle el servicio solicitado, atendiendo los siguientes criterios:

· Debemos escuchar con atención y sin interrumpir para identificar inequívocamente sus necesidades y deseos.

· Debemos emplear un lenguaje claro y comprensible, adecuando el vocabulario al cliente. En caso de duda o de dificultades de comprensión, hemos de hacerle preguntas concretas y sencillas que permitan identificar sus necesidades y el servicio o producto que puede requerir. Hay que tener en cuenta que, tal vez, no disponga del vocabulario necesario para expresar sus ideas con precisión o exactitud, por lo que debemos hacer un esfuerzo por imaginar y comprender lo que realmente necesita.

· Debemos presentar la amplia oferta de productos y servicios que tenemos a su disposición. Debemos argumentar las ventas y explicar las características de cada producto o servicio que pueda ser interesante para el cliente (ej.: de un Paquete Azul: tiempo, precio, garantías, etc.).

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

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

· Debemos tratar los asuntos, comentarios o peticiones de los clientes de manera confidencial, no debemos comentar estos con otros clientes, compañeros o terceros. En caso de duda o desconocimiento del asunto que se está tratando, debemos orientar al cliente hacia la persona competente, si es necesario indicar el camino al cliente y avisar a la persona que lo recibirá.

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

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

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

· No debemos dejarnos influir por posibles comentarios o quejas que exterioricen otros clientes impacientes.

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

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

· Hay que concluir la relación comercial con el cliente con una despedida adecuada, mediante alguna de estas frases: Buenos días/tardes. Hasta pronto. Buen fin de semana. Feliz Navidad. Debemos darle las gracias, despedirnos amablemente del cliente, sin esperar a que él lo haga primero. Una despedida inadecuada, indiferente o fría puede reducir a la nada todo el trabajo precedente.

Cuando la atención al cliente es por vía telefónica, hemos de tener en cuenta los siguientes principios:

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

· Si la llamada se recibe mientras se atiende a un cliente, hay que pedir disculpas al cliente que estamos atendiendo. Se identifica al interlocutor que está al teléfono y su demanda y, se establece con el interlocutor el compromiso de devolver la llamada. En caso de desvío de una llamada, se da al cliente el nombre del compañero o del servicio con el que se le va a poner en comunicación. Se transmite al compañero el nombre del cliente y el motivo de su llamada.

Cuando el cliente presente **una reclamación** sobre un producto o un servicio, el empleado debe empezar por escucharlo con atención. Si el cliente hace una consulta, la respuesta la debe dar el empleado que le está atendiendo. Cuando un cliente reclama es porque está convencido de que tiene razón: lo que desea es manifestar su descontento y suprimir la causa que lo ha provocado, obteniendo eventualmente una compensación.

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

Una vez que se está atendiendo al cliente, es importante determinar desde un principio hasta el final qué persona lo va a atender. Si es el Director de la Oficina y la reclamación está relacionada con distribución, debe tratar de resolver por teléfono con el Jefe de Distribución la consulta en cuestión hasta la solución final. Cuando se trate de documentación archivada que hay que buscar, se pedirá a otra persona que la localice mientras se atiende al cliente y si no es posible, permanecemos con él hasta que se haya localizado toda la documentación necesaria.

1. Qué no debemos hacer:

· Mostrar desacuerdo o contradecir las alegaciones del cliente.

· Decir o hacer comprender al cliente que está equivocado.

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

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

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

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

2. Qué debemos hacer:

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

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

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

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

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

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

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

· Si, a pesar de todo, se marcha descontento, debemos mantener la serenidad y despedirle amablemente. Es la última imagen que conservará.

La manera más habitual de formular reclamaciones por parte de los clientes será directamente, **de manera oral**. Desde IRIS > Llamadas a Sistemas Externos, se accede a Correos Online> Atención al Cliente > Reclamaciones. La clave de acceso es siempre el codired de la oficina. La admisión de una reclamación en la aplicación se realiza mediante la trascripción que el empleado de la oficina hace de la conversación con el cliente.

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

En estos casos el empleado:

· Facilita el formulario al cliente para que escriba la incidencia.

· Recoge el formulario y comprueba que figuran todos los datos necesarios (campos de la aplicación Reclamaciones Intranet) y la documentación o información necesaria para realizar las investigaciones correspondientes al incidente manifestado por el cliente.

· Asigna el número de orden que tiene la estructura: codired+ddmmaa+X, siendo X el secuencial de ese día.

· Sella el formulario y hace una fotocopia que entrega al cliente como resguardo.

Cuando se restablezca el sistema, se tramita el alta en Reclamaciones Intranet con todos los datos y es fundamental que en el campo 2ª Referencia figure el número dado al formulario que rellenó el cliente. Si la reclamación se produce en una oficina auxiliar o enlace rural, se tramita a través de la oficina postal de la que dependa.

La oficina debe disponer siempre de formularios impresos por si la aplicación está temporalmente fuera de servicio o el cliente opta por escribir personalmente el formulario. Están en la aplicación en formato PDF y se puede descargar, guardar o imprimir directamente. Pulsando en IMPRESOS DE RECLAMACIONES se accede a los impresos en blanco, en las distintas lenguas cooficiales que existen en España. Al seleccionar la lengua, se abre una ventana que muestra el formulario y se puede imprimir desde las dos opciones posibles.

El cliente también puede presentar la reclamación en **formulario de Organismo Oficial**. La oficina debe disponer siempre de formularios oficiales de la Comunidad Autónoma o del organismo que corresponda, según la ubicación geográfica, para entregar al cliente que insista en realizar la reclamación por esta vía. Asimismo, se expondrá de manera bien visible el cartel oficial, donde se indica que la oficina dispone de formularios oficiales de reclamaciones.

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

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

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

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

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

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

10.2 Modelos de gestión de calidad en que se inspira Correos

Correos utiliza diversos modelos para mejorar continuamente sus procesos de trabajo y sus resultados. Estos modelos permiten también a Correos acreditar interna y externamente la calidad de sus procesos de trabajo. Dentro de estos modelos destacan:

· Las Normas ISO, siendo las más relevantes, la 9001:2008, sobre Calidad, y la 14001:2004, sobre Gestión del Medio Ambiente. Hay otras normas internacionales que ha asumido el Grupo Correos y que repasaremos más adelante.

· El Modelo EFQM de excelencia y el modelo de auditoría interna de procesos (AUDINTER).

· La metodología LEAN.

· La metodología de las 5S.

10.2.1 Las normas ISO

En Correos se decidió adoptar un sistema de gestión internacional a través de, entre otras, las normas ISO que son las siglas de la International Organization for Standarization, un organismo que publica normas de referencia en el desempeño de diversas actividades, entre ellas la gestión de la calidad y del medioambiente en la empresa. Estas normas son especialmente útiles porque facilitan la coordinación entre empresas y la unificación de criterios de actuación.

Los certificados ISO son otorgados por entidades acreditadas externas a la empresa, tras realizar una detallada evaluación de los procesos de trabajo en los centros propuestos por la empresa y comprobar que esos procesos se llevan a cabo conforme a la norma ISO en cuestión.

La norma **ISO 9001:2008** establece los requisitos mínimos que debe tener un Sistema de **Gestión de Calidad** y permite a la vez evaluar este sistema por organizaciones externas acreditadas, que otorgan la Certificación ISO.

> El alcance de la certificación en las oficinas de Correos 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 (envíos de correspondencia ordinaria, registrada, paquetería y paquetería urgente) y de telecomunicación en las oficinas de la red.

El compromiso con esta política de calidad implica en primer lugar al Presidente de Correos, que firma un documento denominado: Política de Excelencia de Sostenibilidad, que recoge las intenciones globales y orientación del grupo Correos al respecto.

El equipo directivo de cada centro debe conocer el Sistema de Gestión de la Calidad y es el responsable de su divulgación al resto del personal.

Este sistema de gestión parte de los principios básicos de que todo debe estar normalizado y estandarizado. Es decir, solo hay una manera más correcta de hacer cada tarea y esta manera debe ser conocida y puesta en práctica por todos los empleados en todos los centros.

A partir de aquí se define el organigrama de Correos a tres niveles: Organigrama del Grupo Correos, Organigrama zonal y Organigrama de Oficina. Seguidamente se definen los procedimientos documentados, la información documentada de los procesos de oficinas está compuesta por:

· Procesos.

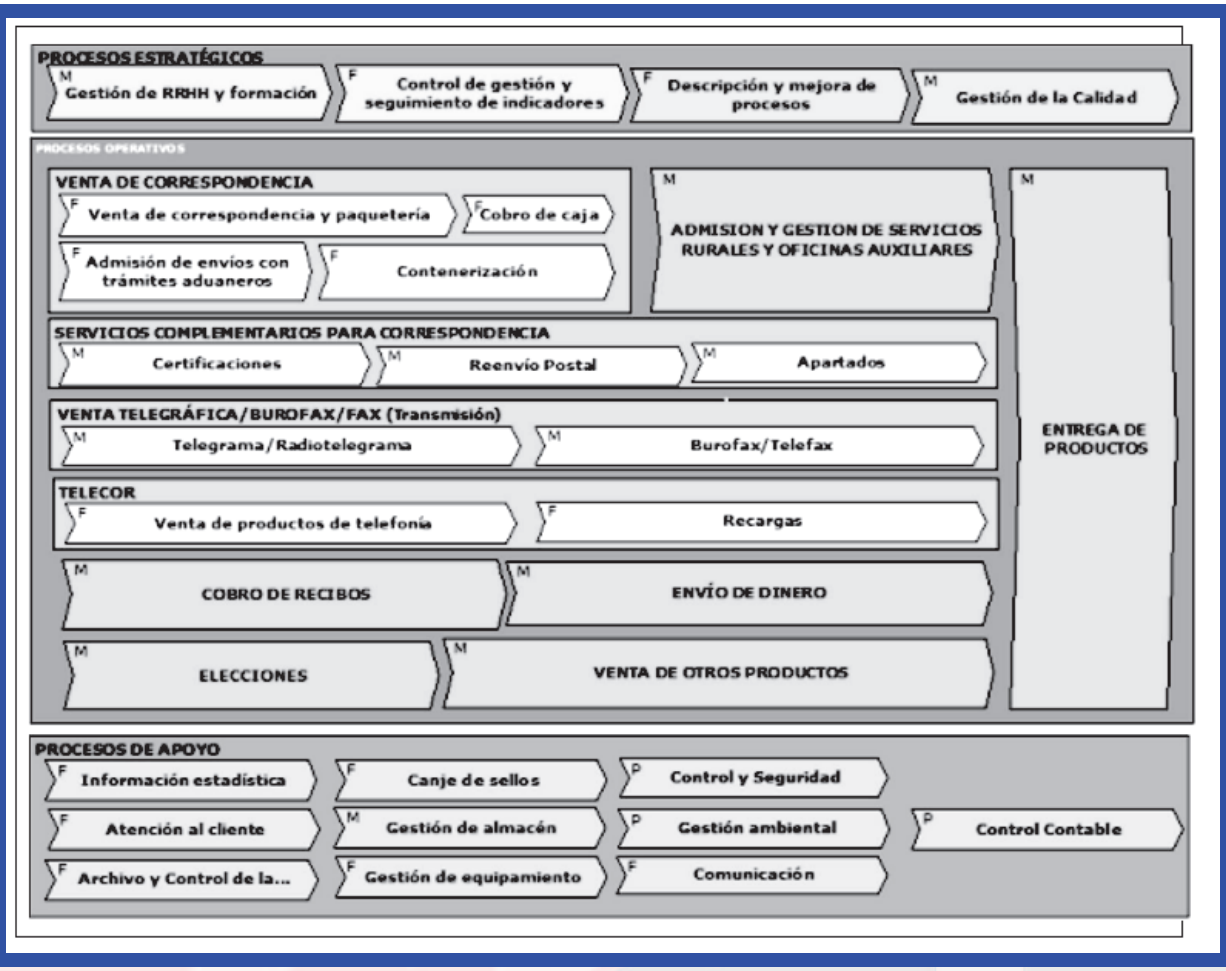
· Documentos e instrucciones operativas y de apoyo.

· Manuales.

· Fichas y videos de procesos.

· Formularios.

Todos estos documentos se encuentran publicados en Conecta. La secuencia e interacción de los procesos de oficinas queda recogida en el Mapa de procesos, actualizado en 2017. En él se distinguen tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.



También se publican cada año en Conecta los objetivos de calidad para el año en curso.

CORREOS grupoCorreos	DIRECCIÓN ADJUNTA DE OPERACIONES	VERSIÓN: 00
	OBJETIVO DE CALIDAD. RED DE OFICINAS	FECHA: 06/02/2017
	Año 2017	Página 1

TIEMPOS DE ESPERA

Atender al 70% de Clientes en 5' (Oficinas con Gestor de Turnos)

PLANIFICACIÓN

ACTUACIONES	PERIODICIDAD	FECHA FIN	RESPONSABLE
Diseñar y desarrollar el Cuadro de Mando del Gestor de Turnos (Funcionalidades/Herramienta Gestión Oficina/Informes/Perfiles)	CONTINUA	30/04/2017	Área de Organización y Procesos
Gestionar las necesidades operativas de la oficina a través del Cuadro de Mando	DIARIA	31/12/2017	Equipo directivo de la oficina
Control y seguimiento de los resultados Tratamiento de desviaciones	SEMANAL	31/12/2017	Jefe de Red /Jefe de Sector
Análisis de los resultados y propuestas de mejora	TRIMESTRAL	31/12/2017	Área de Organización y Procesos

RECURSOS

Reporte Información Cuadro de Mando

Indicador proceso Tiempos de Espera

Formación personal Oficinas sobre gestión de la herramienta

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

Del mismo modo, cada año se fijan los Indicadores de procesos, a tres niveles: nivel de Oficina, Jefatura de Red y Dirección Adjunta de Operaciones. Estos indicadores son mediciones que nos permiten verificar el desempeño de los procesos por parte de las oficinas, así como las desviaciones respecto a los procedimientos establecidos.

Otro elemento importante de esta norma ISO es la política de comunicación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). El director de la oficina debe dar a conocer entre los empleados de la oficina y exponer en los lugares destinados a tal fin los siguientes documentos:

· En el tablón de anuncios:

  · Política de Excelencia y Sostenibilidad.

  · Cuadro de objetivo de calidad 2017.

  · Cuadro Resumen Seguimiento Objetivos de Procesos.

  · Ficha de apoyo “Atención al Cliente”.

· Esta documentación se halla en Conecta y todo empleado ha de ser capaz de localizarla.

· En el vestíbulo de la oficina:

  · Cuadro con el certificado ISO 9001:2008 de Bureau Veritas.

  · Cuadro con el certificado ISO 14001:2004 de Bureau Veritas (en las dieciséis Oficinas Principales con Sistema de Gestión Ambiental).

Finalmente, la gestión de la documentación ocupa también un papel capital en el SGC. En todas las oficinas debe conservarse y archivarse la documentación del 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).

El Manual de Gestión de Calidad y Medioambiente consta de 9 capítulos y agrupa los documentos en base a los cuales se ha implantado el Sistema de Gestión de Calidad. La documentación que genera el sistema se archiva en 9 carpetas:

· Actas de revisión: elaboradas cuatrimestralmente por el jefe de sector.

· No conformidades/Incidencias: Recoge cualquier incumplimiento en el Sistema de Calidad, puede ser levantada por cualquier empleado.

· Acciones Correctivas: se llevan a cabo para eliminar las causas que originaron incumplimientos graves o reiterados.

· Acciones Preventivas: se realizan para eliminar las causas de incidencias potenciales. Las levanta el director de oficina o el jefe de sector.

· Informes de Auditoría: se archivan los informes de la auditoría interna.

· Mantenimiento de Equipos Postales: los equipos sobre los que las oficinas deben llevar control y mantenimiento son: scanner, expendedoras automáticas, balanzas IRIS, franqueadoras y canceladoras.

· Compras: consta de dos subcarpetas, albaranes para material de almacén y albaranes para material de papelería.

· Comunicaciones: se archivan todas las comunicaciones emitidas y recibidas relevantes sobre el Sistema de Gestión de la Calidad correspondientes a los 3 últimos años y al año en curso. También hay que archivar las actas de las reuniones de la plantilla.

La norma **ISO 14001:2004** establece los requisitos mínimos que debe tener un Sistema de **Gestión Medioambiental** en la empresa (SGMA). Esta norma ISO ha sido revisada en el año 2015, por lo que también podemos encontrarla en manuales como ISO 14001:2015.

A este respecto, conviene señalar que Correos implanta medidas de ahorro energético y de reducción de residuos en sus centros de trabajo. Además ofrece a los clientes productos respetuosos con el medioambiente (los embalajes de la línea verde). También controla los procesos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, de acuerdo con la norma ISO 14064:2006. Los principales avances en materia de reducción de emisión de gases han sido:

- En el año 2000, Correos lanzó la línea verde de embalajes y sobres: se dona una parte del precio del embalaje (2 céntimos por unidad) para la reforestación de zonas afectadas por incendios. Más adelante desarrollaremos esta campaña.

- En 2008, Correos, junto a otros operadores, puso en marcha el programa EMMS (*Environmental Measurement and Monitoring System*) de IPC. Este programa estableció en 2009, en la Conferencia sobre Cambio Climático de Copenhague, el compromiso de reducir un 20% las emisiones del sector en 2020.

- En 2010 se ponen en práctica los programas de reducción de emisiones, destacando la incorporación a la flota de vehículos de los primeros vehículos eléctricos y la puesta en marcha del plan de eficiencia energética en edificios.

- En 2012, Correos participa junto a otros operadores postales en la elaboración de un estándar PCR (Product Category Rules) para evaluar el impacto ambiental de los servicios postales.

Normas	Procesos de aplicación
ISO-EN-ISO 9001	En 2016 Correos renovó sus certificaciones UNE-EN ISO 9001 para 2.191 oficinas, los 18 centros de tratamiento, el centro de admisión masiva 2 de Madrid (CAM 2), el centro logístico integral de Barcelona (CLI), los centros de clasificación postal y de tratamiento internacional de Madrid-Barajas, así como el servicio atención al cliente.
UNE-EN-ISO 14001	Los procesos de los 18 centros de tratamiento automatizado, 16 oficinas principales, el centro de admisión masiva 2 de Madrid (CAM2), el centro de tratamiento internacional de Madrid-Barajas (CTI) y el centro logístico integral de Barcelona (CLI).

Por su parte, la oficina de cambio internacional de Madrid-Barajas obtuvo nuevamente el certificado de excelencia de International Post Corporation, con una validez de tres años, por su buen desempeño en la gestión y procesamiento de envíos internacionales prioritarios.

Asimismo, Correos Express y Correos Nexea Gestión Documental SA, revalidaron los certificados de todos sus centros conforme a la nueva versión de la norma UNE-EN ISO 9001. Correos Nexea también renovó las certificaciones UNE-EN ISO 27001 en gestión de la seguridad de la información para sus sistemas de la información y PCI-DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*).

De igual modo, Correos Telecom certificó sus procedimientos conforme a la norma UNE-EN ISO 9001. La filial ha adaptado además sus procesos a la certificación PMP (Project Management Professional) y la metodología ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) para la calidad en la gestión de las tecnologías de la información.

10.2.2 El modelo EFQM

El segundo sistema de certificación que sirve de referencia a Correos es el modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), que establece cómo debe ser una empresa excelente, competitiva y que busca gestionar todos los aspectos desde la calidad total.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son los principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización 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.

· Desarrollar la capacidad de la organización: Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

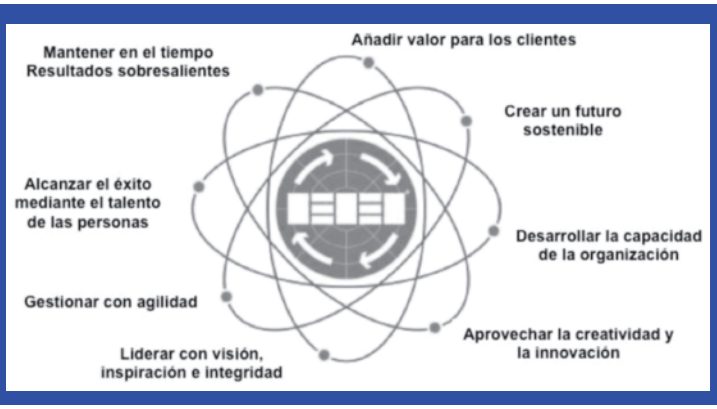
· Aprovechar la creatividad y la innovación: Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

· 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.



Las organizaciones necesitan establecer un sistema de gestión apropiado para alcanzar el éxito. 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.

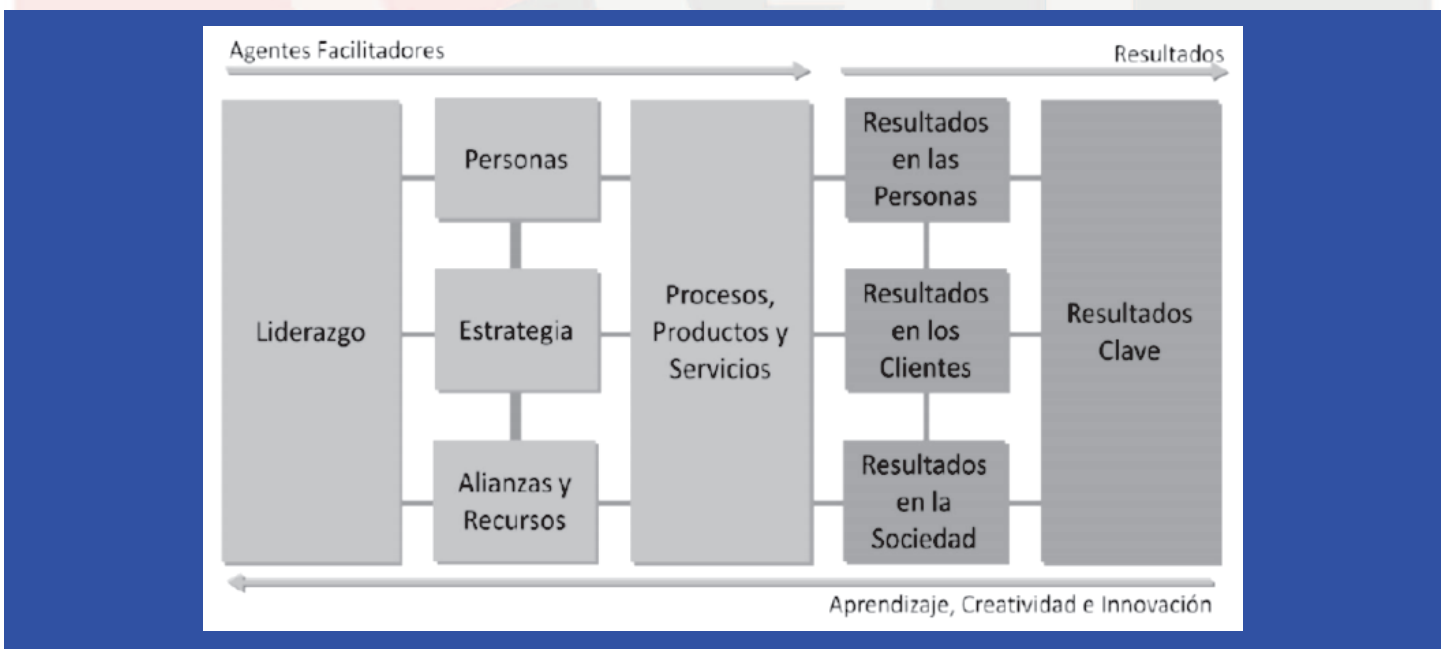
El Modelo EFQM de Excelencia representado es un marco de trabajo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”.

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.



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 (en las oficinas mixtas se adapta el modelo a una escala de puntuación de 700 puntos). En concreto, todos los criterios puntúan un 10% del total, salvo Resultados en los Clientes y Resultados Clave, que puntúan un 15% cada uno.

La distribución de la puntuación máxima por criterios y subcriterios se refleja en la siguiente tabla:

PUNTUACIÓN MÁXIMA DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
CRITERIO 1. LIDERAZGO	**100,00**
1. Liderazgo	100,00
CRITERIO 2. ESTRATEGIA	**100,00**
1. Política y Estrategia	100,00
CRITERIO 3. PERSONAS	**100,00**
1. Personas	70,00
2. Prevención de Riesgos Laborales	30,00
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	**100,00**
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
CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	**100,00**
1. Admisión	50,00
2. Tratamiento	20,00
3. Entrega en oficina	30,00
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	**150,00**
1. Satisfacción Clientes	100,00
2. Imagen	50,00
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	**100,00**
1. Satisfacción trabajadores	100,00
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	**100,00**
1. Resultados en la sociedad	100,00
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	**150,00**
1. Ingresos	100,00
2. Indicadores de procesos	50,00
PUNTUACIÓN MÁXIMA	**1000,00**

El criterio **Liderazgo** mide el compromiso del director y del resto de responsables con la calidad total. Se considera que los empleados se fijan y actúan según el modelo del jefe. Son factores que motivan a los empleados: la participación, la comunicación, la formación y el reconocimiento. Analiza cómo los Directores de las Oficinas organizan la misma para lograr la consecución de los objetivos, reconduciendo la oficina cuando hay desviaciones, y cómo esos cambios y logros se dan a conocer en la oficina.

El criterio **Estrategia** mide el diseño los objetivos y las acciones para conseguirlos. Debe elaborarse un plan que establezca: qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, cómo debe hacerse y quién debe hacerlo. Cómo revisan, actualizan, despliegan y comunican las necesidades y expectativas de los clientes mediante un sistema de procesos claves.

El criterio **Personas** mide la implicación del personal, a nivel individual y como equipo, para ello será necesaria la máxima motivación. Son las prácticas relacionadas con el desarrollo del personal en la oficina que fomentan las capacidades y la participación, la motivación y el reconocimiento del esfuerzo.

El criterio **Alianzas y Recursos** mide cómo gestiona la oficina los recursos propios (edificios, equipos y materiales) y las alianzas externas: con Western Union, Unicef, ONCE, Cruz Roja, Telecor, etc. Se analizan: gestión de alianzas externas, gestión de inmuebles, equipos y materiales, gestión de tecnología, gestión de información y de conocimiento, gestión de los recursos económicos.

El criterio **Procesos** mide cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos, también cómo se modifican para asegurar la mejora continua de las actividades de la oficina. Los procesos de la red de oficinas están organizados en tres niveles:

· **Operativos** (admisión y entrega de todos los productos y servicios que se prestan en ventanilla),

· **Estratégicos** (gestión de recursos humanos, gestión de calidad, gestión de no conformidades e incidencias, control de gestión y seguimiento de indicadores, descripción y mejora de procesos).

· **Apoyo** (archivo y control de documentación, atención al cliente, gestión de quejas en oficina, gestión de reclamaciones en oficina, canje de sellos, comunicación, control contable, control y seguridad, gestión de equipamientos, gestión de almacén y suministros, información estadística, tramitación de inmuebles, adquisición de locales y obras en locales de oficinas).

El criterio **Resultados en las personas** mide la satisfacción de los empleados que trabajan en la oficina. Si existe un buen ambiente de trabajo, esto repercutirá en que se dé una mayor participación y colaboración y en la disminución del absentismo.

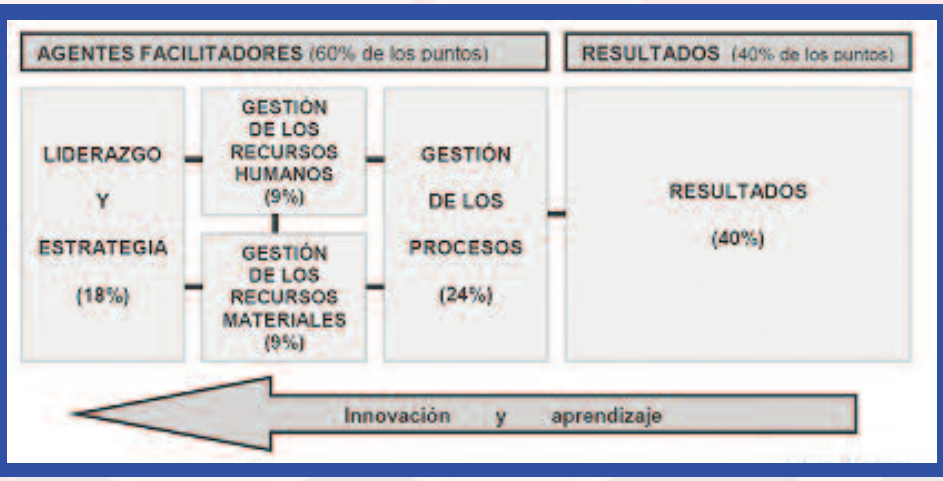
El criterio **Resultados en los clientes** mide los resultados que alcanza la oficina en cuanto a la satisfacción de sus clientes y a la propia imagen de la oficina. Será fundamental la organización del vestíbulo (el espacio en el que se mueve el cliente) y el trato recibido. Las reclamaciones y las quejas nos dan información sobre posibles fallos, que pueden ser corregidos si se informa y forma adecuadamente a los empleados.

El criterio **Resultados en la sociedad** mide cómo satisface la oficina las necesidades de la sociedad en general y de su entorno inmediato. Dentro de este punto es fundamental la gestión medioambiental (limitar el consumo de energía, agua y papel, y la generación de residuos). También destaca la integración de la oficina de Correos en su entorno social: campañas de tipo humanitario, asistencia a actos oficiales, visitas de colegios, actos culturales (participar en la cabalgata de Reyes).

El criterio **Resultados globales** mide si la oficina consigue los objetivos fijados en su política y estrategia: resultados económicos, tecnológicos, conocimiento y calidad. La información será sintética y significativa e irá acompañada de gráficos, de forma que se puedan extraer conclusiones rápidas de manera visual. El cuadro de mando permite a los directores de oficina analizar los resultados y compararlos con los de otro periodo. Los resultados han de mostrar una tendencia positiva, deben poder compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras oficinas.

Correos ha adaptado también el modelo de excelencia EFQM al resto de sus centros de trabajo: Unidades de Reparto, USE y Centros de Tratamiento.

El modelo de gestión EFQM en las URO 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 los cinco criterios que se valoran se desglosa en subcriterios que se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la Unidad hacia la excelencia.



Los criterios que se valoran son los siguientes:

· Liderazgo y estrategia (puntúa el 18%): Analiza cómo los responsables de las Unidades organizan la misma para lograr los objetivos, reconduciendo la Unidad cuando hay desviaciones y cómo estos cambios y logros se dan a conocer en la Unidad:

· Acciones encaminadas a conseguir los 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 en 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 (puntúa un 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.

· Acogida al personal de nueva incorporación: prácticas empleadas para facilitar la acogida al personal nuevo.

· Formación respecto a las 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: como se realiza en la Unidad la planificación de ausencias por asuntos propios, vacaciones, reparto en sábados y control de absentismo.

· Gestión de los recursos materiales (puntúa un 9%): los recursos han de ser gestionados eficazmente para su mayor eficiencia en los procesos, alcanzando un equilibrio entre las necesidades futuras y actuales de la Unidad, la comunidad y el medioambiente.

· Plan de limpieza de cascos: sistemática establecida para el mantenimiento de la limpieza de cascos.

· Mantenimiento y limpieza de vehículos: planes y acuerdos establecidos para la limpieza y mantenimiento preventivo de los vehículos.

· Evaluación de los proveedores: asegurar que se cumplen las obligaciones de la limpieza de las instalaciones.

· Gestión del conocimiento y la información: gestión y frecuencia de acceso a la información disponible en la intranet y aseguramiento de la disponibilidad de las instrucciones operativas, circulares y manuales.

· Pautas medioambientales: utilización de un programa para reciclar papel u otro tipo de residuos, difusión de medidas de sensibilización medioambiental y cartelería de buenas prácticas medioambientales.

· Garantía de 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 (puntúa un 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:

· 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.

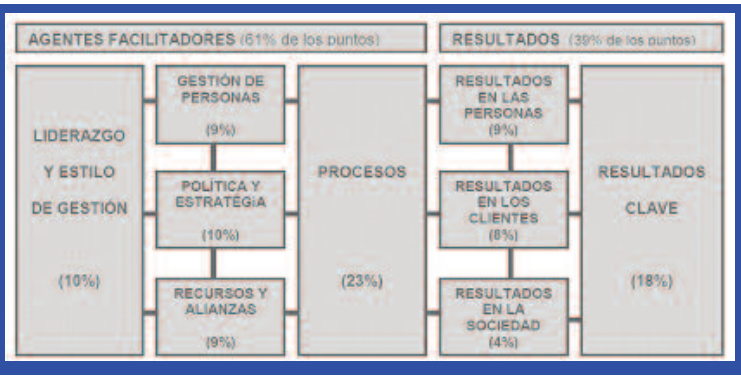
· Gestión de la documentación de la Unidad: sistemática establecida para la elaboración, distribución y actualización de la documentación de cada sección.

· 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 (puntúa un 40%): son los que consigue la Unidad. Los resultados han de mostrar tendencia positiva, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras unidades.

El **modelo de gestión de 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 la Subdirección de Control y Seguridad, mediante la herramienta Audinter.dos.

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 (puntúa un 10%): Evalúa cómo los responsables de las Unidades sirven de motor del modelo, siendo 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, g) desarrollo y mantenimiento de la motivación del personal del centro.

· Política y estrategia (puntúa un 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 esas necesidades.

· Gestión de personas (puntúa un 9%): Evalúa aquellos aspectos relacionados con la formación y preparación de los recursos humanos con 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 (puntúa un 9%): Evalúa la gestión de los inmuebles, equipos y materiales, para que sean útiles para el cumplimiento de los objetivos de calidad. Se tienen 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. También 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 (puntúa un 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 (puntúa un 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 (puntúa un 9%): En este punto se tienen 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.

· Resultados relativos a la sociedad (puntúa un 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.

· Resultados relativos a la Producción (puntúa un 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.

10.2.3 La metodología LEAN

Esta metodología nace en los años 50 del siglo pasado de la mano de los fabricantes de coches japoneses Toyota. Es en los 80 cuando se exporta a Europa.

Su intención principal era crear valor para el consumidor final, con lo que la estrategia se basaba en la búsqueda de todas aquellas oportunidades de mejora; esto es, crear una estrategia de mejora continua sin atender al beneficio y sí al valor de producción.

LEAN es una filosofía de trabajo basada en las personas que precisa la forma de mejorar y optimizar una manera de trabajar, pone la atención en la identificación y eliminación de todo aquello que no aporta valor (mudas o desperdicios). Identifica varios tipos de desperdicios: sobreprocesos, tiempo de espera, excesivos movimientos materiales o de personas, defectos, etc.

Esta filosofía despliega una aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas y herramientas que cubren, prácticamente, la totalidad de las áreas operativas: organización de los puestos de trabajo, gestión de la calidad, mejora de los procesos y motivación e implicación del personal.

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

NO ES LEAN	ES LEAN
Rigidez organizativa	Flexibilidad y capacidad
Excesivo control y poca decisión	Decisiones descentralizadas
Recursos insaturados	Mayor eficiencia
Baja integración con el proceso	Trabajo y objetivos por procesos
Procesos complejos	Simplificación
La mejora la realizan las áreas del CD	La mejora integrada en todos los niveles
Escasa comunicación entre departamentos	Estructura horizontal
El ritmo de mejora es lento	Cultura de servicio al cliente
Baja motivación	Mayor motivación

LEAN no es simplemente un conjunto de herramientas, supone un cambio cultural y una orientación hacia la mejora continua. No es algo que se pueda delegar, nace de todos y cada uno de los empleados y debe estar alineado con la estrategia de la empresa. Lean se aplica a todos los procesos.

Esta metodología se aplica en Correos desde 2014. En el año 2016 se había implantado en 28 unidades operativas y permitió una mejora en la productividad equivalente a 58.400 horas de trabajo anuales.

10.2.3.1 Herramientas de LEAN

A) Mapeo de la Cadena de Valor

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

- Fecha: indica el desplazamiento.

- Triángulo: significa material parado.

- Cuadrado: señala actividades de revisión y control.

- Circulo: indica operaciones con o sin valor añadido. Se diferencian con los colores.

- Fabrica: representa los proveedores o clientes externos e internos.

- Camión: señalan actividades que representan transportes externos.

B) Estandarización

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

- Oficinas: se estandariza la admisión y la entrega.

- Unidades de distribución: llevar a cabo las distintas fases igual todas las mañanas.

- Centros de Tratamiento: para alimentar y evacuar las maquinas siempre igual.

- En todas las unidades: adaptación a una nueva forma de trabajar.

C) Gestión Visual 5S

Con ella se identifican los riesgos, puntos de referencia y patrones con mayor seguridad.

D) Distribución en planta (layout)

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

La implantación tiene el siguiente recorrido:

- Estudio de la distribución en planta del equipamiento de las áreas de trabajo y también del flujo de materiales. Se utiliza un plano o croquis, pudiendo estudiar la Unidad completa o distintas áreas de trabajo.

- Se listas aquellas cosas que no funcionan bien: falta de espacios, recorridos excesivos, problemas con el flujo de información, personas o materiales.

- Propuesta de nueva distribución en planta: se proponen las deficiencias detectadas y las medidas a adoptar:

1.- Que cada operación esté en la misma área y ordenada de forma secuencias con el fin de maximizar el flujo de materiales.

2.- El espacio es tridimensional, se puede utilizar también en vertical.

3.- El trabajo tiene que ser cómodo y seguro.

4.- Cualquier cambio tiene que ser flexible, es decir, al menor coste posible.

5.- Se debe hacer alusión a todos los cambios, por pequeños que sean.

- Se implanta la nueva distribución, supervisando el equipo para que se implemente correctamente el layout y si se han hecho peticiones a otros responsables, se tiene que hacer un seguimiento.

- Como último punto se deben medir las mejoras. Se trata de comparar las fotos del espacio tal y como estaba antes y como ha quedado ahora. Hay varios indicadores que nos avalaran lo establecido: metros que se han reducido los desplazamientos, metros cuadrados útiles de que se dispone ahora o cuantos minutos se ha reducido el tiempo en llevar a cabo una actividad.

E) Estudio Logístico

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

1.- Áreas de Trabajo/Unidades: Se definen rutas programadas de elementos móviles entre puestos a fin de no hacer viajes inútiles.

2.- Puestos de Atención al Cliente en Oficina: Se identifica a un empleado que sea quien recoja los productos admitidos por el resto y los lleve al punto de preparación de rutas, aprovechando la vuelta para reponer material a los puntos de atención al cliente, evitando que todos los empleados se tengan que mover de sus ventanillas, con la consiguiente pérdida de tiempo.

10.2.4 La metodología de las 5S

Esta metodología fue creada e implantada inicialmente por Toyota de manera sistemática para conseguir mejoras en clasificación, orden y limpieza, y para mejorar la imagen de sus centros de trabajo.

Es una herramienta de gestión basada en cinco palabras de origen japonés: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke:

· Seiri (clasificar): establece que se han de separar los materiales necesarios de los innecesarios, para desprenderse de estos últimos.

· Seiton (orden): los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse de manera que puedan encontrarse rápida y fácilmente. También se debe poder reponerlos con facilidad.

· Seiso (limpieza): se deben eliminar las fuentes de suciedad, para que los trabajadores presten servicio en el mejor ambiente de trabajo.

· Seiketsu (estandarización/control visual): debe permitir distinguir con normalidad una situación normal de otra anormal.

· Shitsuke (disciplina y hábito): se ha de trabajar exactamente de acuerdo con las normas establecidas.

Dentro de Correos, esta metodología se implantó inicialmente en las Unidades de Reparto y se ha extendido progresivamente al resto de centros. Brinda una excelente oportunidad de mejora continua: permite reducir las causas de accidentes, mejora el ambiente de trabajo, agiliza los procesos y aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los recursos de la empresa. Es una metodología conjunta y de conjunto: conjunta porque no se puede finalizar sin cumplir cada una de las cinco fases y de conjunto porque supone un trabajo en equipo.

10.3 Otros mecanismos para la mejora de la calidad en Correos

Correos utiliza también el reconocimiento de sus Unidades y empleados como mecanismo para la mejora continua de la calidad del servicio postal. Trata de incidir en la búsqueda de la excelencia en la gestión de oficinas y unidades de distribución a través de los siguientes premios:

I) Premio Nacional de la Excelencia (Liga de la Excelencia)

Dentro del sistema UNE-EN ISO 9001, la Liga de la Excelencia es la herramienta que permite evaluar el desempeño de las unidades operativas de Correos, ofreciéndoles información sobre su cumplimiento de los objetivos y su contribución a la mejora de la calidad del servicio y al logro de los objetivos empresariales.

En la Liga de la Excelencia participan todas las unidades operativas de Correos. Estas Unidades son evaluadas continuamente en función de una serie de indicadores que han sido definidos previamente, que dan lugar finalmente a una clasificación. La evolución de la clasificación se publica en Conecta cada mes.

El Premio nacional a la excelencia refuerza la cultura de la excelencia entre las unidades operativas de Correos, premiando a aquellas que emplean eficientemente sus recursos, utilizan adecuadamente la información y realizan correctamente los procesos, contribuyendo con ello a alcanzar los objetivos de Correos. Este premio sirve para identificar las unidades excelentes y reconocer a su personal, que día a día trabaja en equipo para ofrecer a los clientes la mejor calidad de servicio.

Las Unidades se asignan en función de su puntuación y zona, de manera que las unidades con mayor puntuación se asignarán a las categorías nacionales y las de menor puntuación a las categorías zonales. Dentro de las unidades de mayor puntuación se tendrá en cuenta el tamaño de cada zona en aras a dar representatividad a todas en las categorías nacionales.

También se aplicará un sistema de ascensos y descensos entre las categorías nacionales y zonales. Este sistema incentivará que las unidades con mayor puntuación obtengan, fruto de su esfuerzo, un ascenso a categorías superiores.

Las categorías para el Premio nacional a la excelencia en 2018 son:

Categorías superiores de nivel nacional:

· Centros de tratamiento automatizado (CTA)

· Unidades de reparto ordinario en capitales y localidades atendidas por una USE (URO A)

· Unidades de reparto ordinario en localidades con más de 15 secciones (URO B)

· Unidades de reparto ordinario en localidades hasta 15 secciones (URO C)

· USES con mayor densidad de población (USES A)

· USES con menor densidad de población (USES B)

· Oficina nacional A (ONA)

· Oficinas mixtas (OM)

Categorías intermedias de nivel nacional:

· Oficina nacional B 1 (ONB 1)

· Oficina nacional B 2 (ONB 2)

· Categorías de nivel sectorial:

· Sectores oficinas (SO)

Categorías de niveles zonales:

· Oficinas zona 1

· Oficinas zona 2

· Oficinas zona 3

· Oficinas zona 4

· Oficinas zona 5

· Oficinas zona 6

· Oficinas zona 7

II) Premio Atenea [14] a las personas ya sus mejores prácticas

El premio Atenea se creó en 2010 y Reconoce a las personas y equipos excelentes que destacan por su liderazgo y compromiso con las políticas y valores del capital humano de la compañía.

[14] Atenea era la diosa griega de la sabiduría.

[15] Artemisa era la diosa griega de la caza, el terreno virgen, los nacimientos y aliviaba las enfermedades.

El objetivo es premiar a las unidades o equipos transversales de las Zonas que implanten la mejor práctica de RRHH en cada una de las siguientes categorías: organización y estructura (reconoce, entre otros, los proyectos de mejora desarrollados con metodologías específicas, como por ejemplo LEAN), desarrollo profesional, prevención de riesgos laborales y absentismo, formación y comunicación, trabajo en equipo y diversidad.

La categoría de diversidad premia las iniciativas que potencien el intercambio de experiencias y conocimiento intergeneracional entre personas que trabajen en un mismo centro. También las que fomenten la diversidad de género y edad y la integración de las personas con discapacidades.

Dentro de los premios Atenea se ha incorporado un “Sello de Renovación”, mención de carácter honorífico que reconocerá a los centros y equipos transversales que persistan en la implantación y mejora continua de las prácticas que fueron ganadoras en la edición anterior. La fecha límite para enviar los ficheros con las mejores prácticas para este año, es el 31-12.

III) Premio Compromiso Ambiental

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

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

Las pautas para alcanzar la eficiencia energética, las establece el comité de eficiencia energética. Se establecen tres clasificaciones (A, B y C), según la siguiente tipología de inmuebles:

A: centros en los que hay grandes máquinas de clasificación (CTAs).

B: hay dos subgrupos, uno es el de grandes centros no automatizados de clasificación y tratamiento (CAMs, CTPs, CCPs,…) y otro, el de jefaturas provinciales, administraciones y edificios singulares.

C: centros operativos como oficinas y unidades de reparto.

IV) Premio Artemisa

Se inició en el año 2015 y reconoce el trabajo y el compromiso de los gestores de ventas y su actividad comercial, por haber obtenido los mejores resultados globales y dado lugar a nuevas relaciones contractuales. Este 2018 está en la cuarta edición y tiene dos categorías: gestores de ventas y servicio de atención al cliente.

10.4 La calidad en plazo, exigida por normas y compromisos

La calidad de los servicios postales es un objetivo esencial de la Directiva 97/67/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Comunidad y la mejora de la calidad de servicio. De acuerdo con su artículo tercero, “los Estados miembros garantizarán a los usuarios el derecho a un servicio universal que corresponda a una oferta de servicios postales de calidad determinada, prestados de forma permanente en todos los puntos del territorio a precios asequibles a todos los usuarios.”

Por su parte, el artículo 45 del Reglamento Postal (Real Decreto 1829/1999, de 3 de diciembre) - modificado, a su vez, por el Real Decreto 503/2007, de 20 de abril- exige a Correos unos plazos de entrega concretos para los productos incluidos en el ámbito del servicio postal universal (carta y paquete azul), no por unidad, sino para el conjunto de envíos de un mismo tipo.

El artículo 45 del Reglamento Postal establece los plazos medios de expedición, disponiendo lo siguiente:

> 1. La prestación del servicio postal universal, establecida con criterios de regularidad, requerirá el cumplimiento de los plazos medios de expedición, en cómputo anual, medidos de extremo a extremo, según la fórmula D+n, en la que "D” representa la fecha de depósito y "n” el número de días laborables que transcurren desde tal fecha hasta la de su entrega al destinatario.
>
> A estos efectos, el plazo de expedición de extremo a extremo es el transcurrido desde la fecha de depósito en el punto de acceso a la red hasta la fecha de entrega al destinatario.
>
> La fecha de depósito que se tomará en cuenta será la del mismo día en que se deposite el envío o que sea impuesto el giro, en el caso de los servicios financieros, siempre que el depósito se realice antes de la última hora de recogida señalada para el punto de acceso a la red de que se trate. Cuando el depósito se realice después de esa hora límite, la fecha de depósito que se tomará en cuenta será la del siguiente día de recogida.
>
> 2. Los plazos medios de expedición y normas de regularidad, en el **ámbito nacional**, serán:
>
> a) Para **cartas y tarjetas postales**, un plazo **de D+3**, **que deberá cumplirse para el 93 por 100** de estos envíos. Este cumplimiento deberá alcanzar el **99 por 100 de los envíos en el plazo D+5**.
>
> b) Para **paquetes postales de hasta 10 kilogramos de peso**, un plazo de **D+3 en el 80 por 100 de los envíos y de D+5 en el 95 por 100**.
>
> c) Para los **giros**, el plazo será de **D+3 en un 95 por 100 y de D+5 en un 99 por 100**.

Calidad en Productos del SPU	D+3	D+5
Cartas y tarjetas postales	93%	99%
Paquetes postales (hasta 10 kg)	80%	95%
Giros	95%	99%

Desde el 1 de enero de 2011 el giro no forma parte del SPU.
A pesar de ello, conserva algunas características propias de los envíos incluidos en el SPU: no se aplica IVA a sus tarifas.

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

4. En **los servicios transfronterizos intracomunitarios, los plazos serán** fijados por la normativa comunitaria. Mientras estos plazos no se modifiquen, serán los establecidos por la Directiva 97/67/CE del Parlamento y del Consejo, de 15 de diciembre, relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Comunidad y la mejora de la calidad del servicio, siendo éstos, en relación con el plazo medio de expedición de la categoría normalizada más rápida, **de D+3 en un 85 por 100 y de D+5 en un 97 por 100**.

Por otra parte, el apartado primero del artículo 46 del Reglamento Postal establece un indicador referido a la regularidad, que se calcula mediante un índice sobre el tiempo medio de atención ordinaria al usuario en las oficinas y locales del prestador del SPU.

El apartado segundo de ese mismo artículo define el grado de fiabilidad de los servicios postales, que se calcula como el porcentaje anual de reclamaciones formuladas ante la CNMC presentadas por los usuarios de los servicios incluidos en el servicio postal universal que presta el operador al que se encomienda dicha prestación, sobre el total de las presentadas ante dicho operador, en el ámbito de ese servicio universal.

Por último, el artículo 47 del citado Reglamento, recogiendo el mandato de la Directiva europea, dispone que "el control de calidad del funcionamiento, que corresponderá a la Subsecretaría de Fomento (ahora a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), será efectuado, como mínimo, una vez al año y de manera independiente, por entidades externas sin vínculo alguno con el operador del servicio postal universal, en las condiciones establecidas por las normas técnicas que sobre la materia hayan sido publicadas por el Diario Oficial de la Unión Europea, de acuerdo con lo establecido en el artículo 17.4 de la Ley 24/1998, de 13 de julio". En la actualidad, estas cuestiones están reguladas por la Ley 43/2010, más concretamente en el título III, capítulo II.

Por lo tanto, de acuerdo con los artículos 45 y 46 del Reglamento citado, la calidad del SPU se debe controlar mediante los siguientes indicadores:

· Plazo de entrega de las cartas y tarjetas postales, de los paquetes postales a domicilio (paquete azul) y del giro.

· Índice sobre el tiempo medio de atención ordinaria al usuario en las oficinas y locales del prestador del SPU.

· Porcentaje anual de reclamaciones formuladas ante el regulador presentadas por los usuarios de los servicios incluidos en el SPU que presta el operador al que se encomienda dicha prestación, sobre el total de las presentadas ante dicho operador en el ámbito del SPU.

En el **ámbito internacional**, además, cabe tener en cuenta que España es uno de los países firmantes del Acuerdo de REIMS, en el cual, los países integrantes de IPC (Internacional Post Corporation) -excepto Canadá, Estados Unidos y Holanda- concluyeron el sistema de cálculo para determinar los gastos terminales: la cantidad que cada país paga al resto por la distribución en el segundo país de los envíos admitidos en el primero [18]. El sistema está basado en el pago del 80% de la tarifa nacional.

---

[18] Los países integrantes de IPC son 24: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, , Noruega, Nueva Zelanda, Portugal, Suecia y Suiza.

Los compromisos del Acuerdo de REIMS son:

· En importación, desde la entrada en Barajas hasta la distribución, el 90% en D+1 y el 97,5% en D+2. Habiendo quedado fijado el objetivo medio en D+1 y D+2, en el 95%.

· En exportación, desde postalización en buzones u oficinas hasta su situación en el país de destino, el 80% en D+1.

El incumplimiento de los compromisos de calidad de servicio da lugar a penalizaciones económicas.

10.4.1 Los criterios de medición

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia realiza sus mediciones de calidad basándose en las siguientes normas técnicas:

Norma UNE-EN13.850:2013- Medición del plazo de entrega, extremo a extremo, para envíos individuales de correo prioritario y de primera clase: especifica el método que se debe aplicar para medir el plazo de entrega extremo a extremo de la carta ordinaria, es decir, desde que la carta se deposita en el punto de admisión hasta que se entrega a su destinatario. Se aplica a los servicios prestados a clientes particulares/hogares y empresas que envían correo desde los buzones o desde las oficinas. Para la medición del correo depositado en centros de admisión masiva, debe tenerse en cuenta, asimismo, la norma UNE-EN14534:2004 de medición del plazo de entrega extremo a extremo del correo masivo.

Norma UNE-CEN/TR15.472:2008- Medición del plazo de entrega para paquetes mediante el uso de un sistema de seguimiento y localización: es un informe técnico que no tiene rango de Norma Europea. Contiene principios y requisitos mínimos de aplicación para la medición de la calidad en plazo de entrega de paquetes nacionales y transfronterizos, utilizando un sistema de seguimiento y localización. Está en proceso de revisión.

Norma UNE-EN14.012:2009- Mediciones de reclamaciones y procedimientos de indemnización: especifica los principios para la gestión de las reclamaciones tanto del servicio universal como no universal y proporciona orientaciones sobre los procedimientos de indemnización.

La correcta aplicación de la Norma UNE-EN13.850:2013 exige el cumplimiento de los siguientes requisitos:

· La organización a cargo de la medición debe ser externa sin vínculo alguno de propiedad o control con los operadores postales monitorizados.

· El plazo de entrega de un envío postal debe medirse en unidades de días y expresarse como D+n días. El día de depósito D es la fecha de la siguiente recogida tras el depósito. El estimador utilizado es P que representa la probabilidad que tienen las cartas de llegar en un plazo determinado con un intervalo de confianza del 95%.

· Para cada estimador debe especificarse el error estadístico asociado que deberá evaluarse calculando su varianza y el factor de diseño correspondiente. Además de la aproximación normal para el cálculo del error ya contenida en la versión anterior de la norma, la nueva versión del año 2013 incluye aproximaciones adicionales (aproximación Agresti-Coull y aproximación Beta Inversa).

· El sistema de medición debe ser continuo cubriendo todos los días de recogida de la semana. No deben descontarse días en los que no haya funcionamiento del operador postal ni días de huelga o conflicto laboral. Sin embargo, en caso de fuerza mayor, puede considerarse la deducción del periodo correspondiente que debe ser autorizada por la autoridad reguladora, indicarse en el informe y estar sujeta a auditoría.

· Los plazos de entrega deben calcularse para la semana laboral de acuerdo con la siguiente regla de cálculo Pautas para el cálculo de plazos de entrega.

Lunes	Martes	Miércoles	jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	jueves
D	D+1	D+2	D+3	D+4	D+5	D+5	D+5	D+6	D+7	D+8
	D	D+1	D+2	D+3	D+4	D+4	D+4	D+5	D+6	D+7
		D	D+1	D+2	D+3	D+3	D+3	D+4	D+5	D+6
			D	D+1	D+2	D+2	D+2	D+3	D+4	D+5
				D	D+1	D+1	D+1	D+2	D+3	D+4
					D	D+0	D+0	D+1	D+2	D+3
						D	D+0	D+1	D+2	D+3

D = día de depósito. El correo depositado en sábado y domingo se considera correo depositado en lunes.
El correo depositado en día de fiesta nacional se considera correo depositado el siguiente día válido de recogida.
Fuente: Norma UNE-EN 13.850:2013.

· Para calcular este plazo de entrega se deben utilizar cartas de prueba (cartas-test) depositadas por panelistas-remitentes y dirigidas a panelistas-destinatarios.

· El tamaño mínimo de muestra debe ser de 9.625 cartas de prueba. En caso de que el nivel de calidad esperado sea mayor al 90% puede reducirse a 3.500 cartas.

· Para que el resultado total represente la calidad real, la muestra de cartas de prueba debe ser representativa del correo real en todas sus características discriminatorias, esto es, origen y destino de las cartas, forma de admisión, método de franqueo, tipo de entrega, hora de depósito y características del envío (formato, peso, método de escribir la dirección, día de semana de depósito, etc.). Cuando la muestra no se ajusta a los flujos de correo real, los resultados deben ponderarse para que reflejen la calidad del correo real.

· Los estudios sobre correo real deben identificar los flujos reales de cartas entre los diferentes puntos de origen y destino. Estos estudios deben realizarse cada tres años.
· La estratificación geográfica debe establecerse en función de áreas postales que deriven de la estructura lógica de los operadores postales. En este punto, la nueva norma flexibiliza los estratos geográficos establecidos en la norma del 2002, que fijaba estos estratos en función del tamaño de las localidades (mayor o menor a 50.000 habitantes) y la distancia entre ellas (local, más de 200 km o menos de 200 km).

· La distribución del panel debe ser efectuada de acuerdo con un muestreo aleatorio de tal manera que se cumplan las especificaciones de estratificación, cobertura geográfica y carga máxima del panelista.

· Respecto a las cargas máximas de trabajo de los panelistas, que es una novedad de la última versión de la norma, se limita a un máximo de 12 cartas por remitentes y semana (24 en caso de modalidad de pago diferente al sello) y 12 cartas por destinatario y semana. De media, ningún destinatario debe recibir más de 6 cartas a la semana.

· Cualquier punto de depósito usado por un remitente particular y cualquier dirección particular destinataria no deben ser utilizados por más de cuatro años consecutivos.

· El panel de remitentes y destinatarios debe estar debidamente formado y ser independiente de los operadores postales. Debe cumplir las normas que define ICC/ESOMAR (Código internacional para la práctica de la investigación social y de mercados). La localización exacta del depósito y recepción de los envíos debe ser desconocida por el operador.

· Los panelistas-remitentes deben enviar al centro operativo la fecha y hora de depósito del envío (el depósito de las cartas se debe realizar antes de la última hora de recogida publicada en el punto de admisión) y los panelistas-destinatarios, la fecha de recepción del envío (se debe asegurar que los panelistas pueden identificar el día exacto en que el envío es depositado en el buzón domiciliario).

· Los envíos postales no entregados en D+30 pueden excluirse del estudio.

· Se deben aplicar, a lo largo de todas las fases del sistema de medición, procedimientos de control de calidad.

· El sistema de medición debe proveer un resultado anual para el nivel de calidad de servicio del plazo de entrega global.

· El sistema de medición debe ser auditado al menos cada tres años. La auditoría debe ser realizada por una organización independiente, aprobada por la autoridad reguladora y debe comprobar que el diseño, configuración y mantenimiento del sistema de medición cumple los requisitos de esta norma europea.

10.5 Los sistemas de medición de Correos

Correos también utiliza sistemas propios para medir los plazos de entrega y la calidad de sus servicios postales, entre los que destacan:

· Sistema de extremo a extremo (“End to End”). Mide el tiempo que transcurre desde el depósito de un envío en buzón o en ventanilla hasta su entrega. Este sistema necesita la participación de dos panelistas externos. La primera persona indica en una tarjeta que va dentro del sobre el día en el que deposita el envío; mientras la segunda persona indica la fecha en que recibe la tarjeta.

· Muestreo con envíos reales. Empleados de Auditoría de Correos toman muestras en la Unidad de Distribución de destino, teniendo en cuenta la diferencia entre la fecha de matasellado y la fecha de llegada a la Unidad de destino.

· Control con tarjetas chip. Se utiliza para medir el tiempo que tarda en llegar una carta de un país a otro. El procedimiento consiste en introducir una tarjeta chip dentro de algunas cartas internacionales, que componen la muestra. Al tiempo, en las puertas de las oficinas de cambio (de entrada y salida del correo internacional) se han situado lectores que detectan el paso de las cartas y registran la fecha y la hora de paso.

· Sistema SPEX. Es el sistema por excelencia de medición del plazo de entrega de la carta ordinaria nacional e internacional. Cuenta con panelistas externos que intervienen en la admisión y en la entrega. Este sistema utiliza también etiquetas de control por radiofrecuencia (RFID), que permiten controlar los pasos intermedios de los envíos (paso por los distintos centros de tratamiento).

El sistema consta de una tecnología que permite identificar los objetos a distancia. Se requiere una etiqueta electrónica que consta de un microchip que lleva una pequeña antena de radio, que identifica el envío portador de la etiqueta. La etiqueta electrónica (tag) almacena habitualmente la información del código del envío. Al tiempo, es necesario contar con un lector electrónico conectado a una antena, que emite ondas de radio y recibe las señales devueltas por las etiquetas RFID situadas en el área del campo electromagnético. Finalmente, los lectores están conectados a un ordenador, que gestiona las señales recibidas.

· Otros controles de auditoría. Cabe señalar que la auditoría de la Dirección de Operaciones realiza varios controles específicos que afectan al circuito general de la correspondencia: control de recogida de buzones, control de matasellado, control de envíos mal encaminados, control de regularidad en el encaminamiento de bandejas, control de seguridad en procesos, condiciones de las oficinas, trato al cliente en oficinas, información al público en oficinas, etc.

10.6 Las reclamaciones como elemento de calidad

Las reclamaciones muestran la disconformidad de los clientes con el trato recibido; por tanto, aparentemente, no presentan aspectos positivos. Sin embargo, son también un indicador de los aspectos en los que estamos fallando y una oportunidad para mejorar.

Correos ofrece a los clientes la posibilidad de formular dos tipos de reclamaciones: sobre el servicio recibido o sobre un producto.

La **reclamación de servicio** es el medio que puede utilizar el cliente para plantear cualquier situación en la que se haya sentido perjudicado en el trato recibido.

La **reclamación de producto** es la manifestación del cliente sobre cualquier producto contratado sujeto a garantía indemnizable.

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

Si el sistema de reclamaciones no está disponible temporalmente, se le facilitará al cliente el impreso de reclamaciones para que lo rellene de forma manual. Una vez que el sistema esté disponible, se introducirán los datos en la aplicación informática, copiándolos del impreso.

En la aplicación Reclamaciones Intranet se puede:

· Admitir las reclamaciones de producto y servicio de cualquier cliente de Correos.

· Añadir información y adjuntar archivos con documentación a una reclamación de servicio o producto.

· Consultar las reclamaciones de servicio o producto admitidas en la oficina, las imputadas a la oficina, las peticiones de informe solicitadas a la oficina.

· Consultar por número de reclamación de servicio o producto.

El acceso a la operativa se realiza a través IRIS/ LLAMADAS A SISTEMAS EXTERNOS/ CORREOS ONLINE. Después se introduce el código de usuario y aparece una nueva pantalla, en la que debemos pinchar el botón “Atención al Cliente”. Seguidamente debemos introducir en la nueva pantalla el codired de la oficina (cifra de 7 números exclusiva de cada oficina).

En la siguiente pantalla hemos de seleccionar una de las opciones:

- Altas: Si quiere dar de alta una reclamación de servicio o producto nueva.

- Consultas: Si quiere realizar una consulta sobre reclamaciones de servicio o producto ya admitidas.

- Añadir información: Si quiere añadir información sobre una reclamación de servicio o producto ya admitida o bien adjuntar archivos con documentación.

1.- Altas

Para dar de alta una reclamación, seleccionamos el botón de “Altas”. En la próxima pantalla hemos de elegir el tipo de reclamación (de servicio o de producto).

Para dar de alta una reclamación de producto debemos grabar el número de envío que le fue asignado en la admisión. La operativa es más simple si el código del envío tiene 11 dígitos o más (en este caso solo debemos introducir el código del envío); si el código del envío tiene menos de 11 dígitos, se abre una nueva pantalla en la que se pide más información sobre el envío, además del número (codired de admisión, producto y fecha de depósito), ya que es posible que haya más de un envío con el mismo número. Tras pulsar “Aceptar”, el sistema comprueba que no existen reclamaciones asociadas a esa numeración, para evitar que se produzcan reclamaciones duplicadas sobre un mismo envío.

Si el reclamante decide continuar con la imposición de la reclamación, debemos comprobar si se encuentra dentro de los plazos necesarios para imponerla, completando los datos que nos pide la pantalla. Tras pulsar “Aceptar”, el ordenador nos avisa si no estamos en plazo de reclamación (porque no se ha alcanzado el plazo mínimo o porque se ha superado el plazo máximo).

Una vez que se ha comprobado que no existe ninguna reclamación asociada al envío y que estamos en plazo de reclamación, se procede a introducir todos los datos referentes al remitente, destinatario, reclamante, oficina de depósito y texto de la reclamación.

Datos del envío

Producto: CARTAS CERTIFICADAS NACIONALES — Tipo: Nacional

Número o código de barras: CD123456781 — Fecha depósito: 01/07/2006

Tarifa abonada:* — Hora:* :

Valor añadido

Valor Declarado — Importe:*

Oficina de Depósito

Provincia:* ---Seleccione provincia---

Población:*

Oficina:

Reclamante

Coincide con:* Remitente

Destinatario

Es:* Particular

Nombre:* — Buscar

Primer Apellido:*

Segundo Apellido:

Calle, número y piso:*

E-mail: — Tel.:

País:* España

Provincia:* ---Seleccione provincia---- — C.P.:*

Población:* ---Seleccione población---

☐ Otra Población:*

Limpiar Campos

Remitente

Es:* Particular

Tipo Doc Identidad:* NIF / NIE

Número:*

Nombre:* — Buscar

Primer Apellido:*

Segundo Apellido

Calle, número y piso:*

E-mail:* — Tel.:*

País:* España

Provincia:* ---Seleccione provincia---- — C.P.:*

Población:* ---Seleccione población---

☐ Otra Población:*

Limpiar Campos

Datos de la reclamación

Tipo:* ---Indique el tipo de incidencia--- — Idioma: Castellano

Texto:*

Metodos Respuesta: Correo Electrónico

Observaciones

Observaciones:

Aceptar

Como características peculiares podemos señalar que en el apartado del remitente debemos seleccionar si éste es un particular o una empresa y que, en el caso de que sea una empresa, el documento de identidad será el CIF. En el campo “Texto” se pueden escribir el texto de la reclamación y mediante el desplegable **Idioma**, podemos seleccionar una de las lenguas cooficiales de España. También podemos elegir los **Métodos Respuesta**: el medio por el que se pondrán en contacto con nosotros:

· Correo electrónico.

· Correo ordinario.

Finalmente, una vez tecleados los datos facilitados por el cliente, se pulsa el botón “Aceptar”.

Para dar de alta una reclamación de servicio se debe determinar si el reclamante es un Particular o una Empresa y seleccionarlo en el desplegable. Si el reclamante es una empresa, es imprescindible grabar el CIF. En caso de no conocerlo, y de manera excepcional, se puede utilizar un CIF comodín, que sería el siguiente: Q1234567D.

Tras pulsar **Aceptar**, se accede a la pantalla para grabar los datos de la empresa y del contacto que formula la reclamación de servicio. Tras rellenar los datos y pulsar “Aceptar”, se nos abre otra pantalla donde terminamos de rellenar la reclamación.

En el caso de que el reclamante sea un particular, se busca en la base de datos para comprobar si ya está dado de alta. Como criterio de búsqueda, debemos teclear al menos el primer apellido. A partir de aquí, deberemos rellenar los datos que nos falten para completar la reclamación.

Tras haber introducido todos los datos de la reclamación, se puede imprimir un borrador al cliente, para que compruebe los datos. Una vez recibida la conformidad del reclamante, se pulsa “Aceptar” para grabar los datos de la reclamación.

Después de haber grabado en el sistema la reclamación de producto o servicio, se puede imprimir el resguardo para el cliente (no es necesario imprimir la copia para la oficina ya que se puede consultar en el sistema).

2.- Añadir información o adjuntar archivos a una reclamación

Si deseamos añadir información o adjuntar archivos con documentación a la reclamación deberemos pulsar el botón Añadir información. Se debe introducir el código de la reclamación y el documento del reclamante (NIF/CIF) para identificar la reclamación: la pantalla nos da la opción de añadir información o de adjuntar un archivo. Finalmente pulsamos Aceptar.

3.- Consulta de reclamaciones

Existen cuatro tipos de consultas:

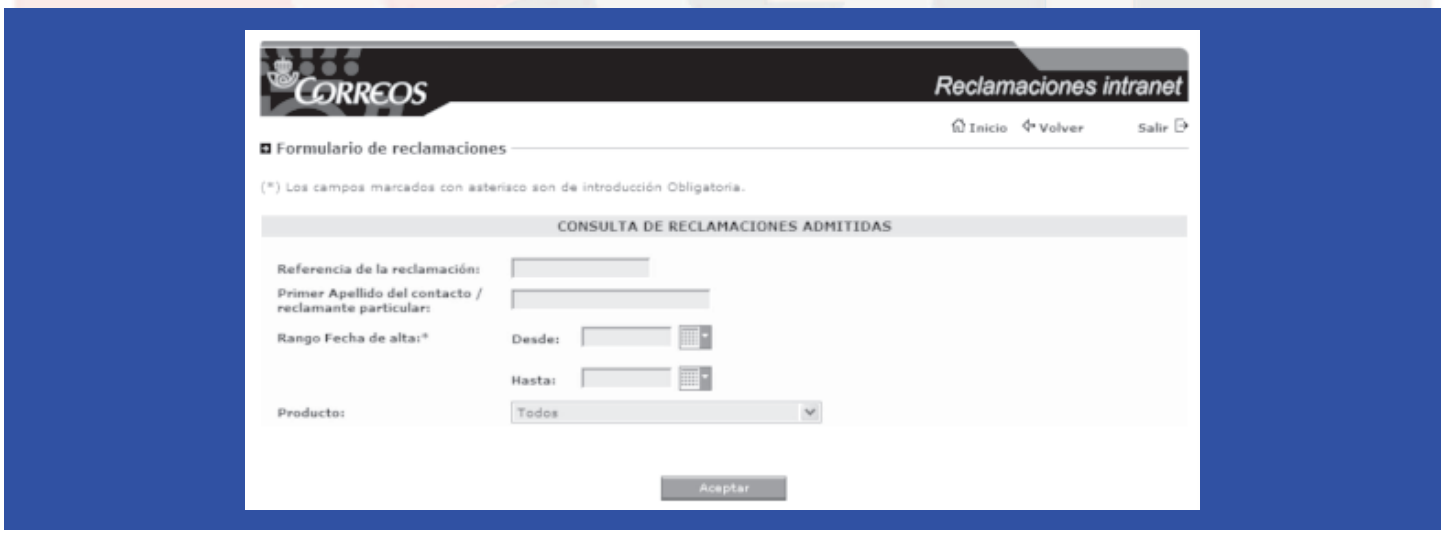
1. Admitidas en la oficina.
2. Imputadas a la oficina.
3. Peticiones de informe solicitados a la oficina.
4. Consulta por número de reclamación.

Para acceder a las consultas de reclamaciones, debemos pulsar en el botón **Consultas** de la pantalla inicial. A continuación entraremos en la pantalla que contiene el menú de consultas.

Si un cliente desea saber en qué estado se encuentra una reclamación que ha impuesto en su oficina, simplemente se selecciona la opción correspondiente.

Desde la siguiente pantalla introduciremos los criterios de búsqueda de consulta de las reclamaciones admitidas.

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



Una vez introducidos todos los datos y al pulsar el botón Aceptar, aparece un listado con todas las reclamaciones que respondan a los criterios tecleados anteriormente. Si aparecen muchas reclamaciones, se puede utilizar:

- la combinación de teclas CTRL+F para encontrar la que busca o
- seleccionar la opción del menú Edición – Buscar en esta página....

OTROS PROYECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Correos definió el año 1999 como el de la calidad. Desde entonces se empezaron a poner en marcha una serie de procesos para mejorar la organización, con el enfoque del modelo europeo de calidad basado en los ejes siguientes: clientes, personal, impacto social y organización interna.

Algunos de los proyectos desarrollados desde entonces han sido:

- Mejora de la calidad del correo internacional.
- Adaptación de los turnos de trabajo en los centros de tratamiento, a los flujos de la correspondencia.
- Normalización y mejora de procesos.
- Reorganización de las carterías, de la red de transporte y de las zonas.
- Red aérea nocturna.
- Aumento progresivo de la clasificación automática sobre todo en los turnos de noche.
- Contenerización para eliminar aros y sacas.
- Informatización de las unidades para un mayor control de los procesos.

Los equipos de mejora: lo que Correos promueve a través de estos equipos es una mayor implicación y participación para así potenciar el trabajo en equipo. Ello lleva implícita una mejora en las relaciones y la comunicación en sentido horizontal y vertical. Así se pueden obtener mejores ideas y su aplicación práctica será más sencilla al ser asumida de forma natural por los miembros del equipo. Se trata de hacer pequeños grupos que dispondrán de una metodología fija en la que se concretan plazos de inicio y finalización, así como la evaluación de los resultados.

Desde la dirección de zona se autoriza la constitución de estos equipos y se define el plan de acción, así como los medios necesarios para el trabajo que deberá circunscribirse a estos aspectos: respeto a la normalización de los procesos y a los objetivos estratégicos de Correos, no afectarán a los sistemas de información ni a materias reguladas en la ley o en la negociación colectiva.

Los equipos de mejora seguirán la siguiente metodología:

Fase 0. Preparación del grupo y conocimiento del proceso de forma aproximada para familiarizarse con el objetivo.

Fase 1. Identificación del tema, fijando indicadores y metas relacionados con la mejora orientada hacia los clientes.

Fase 2. Situación actual del problema, midiendo parámetros definidos para objetivarlo.

Fase 3. Análisis de las causas, distinguiendo las potenciales de las principales.

Fase 4. Planificación e implantación de las acciones de mejora. En esta fase se comunican las decisiones al coordinador de calidad.

Fase 5. Verificación de la mejora para comprobar su eficacia. Si el resultado no fuera satisfactorio, habría que retroceder a la fase anterior.

Fase 6. Evitar que el problema se repita mediante información adecuada o estableciendo un protocolo.

Fase 7. Planificación con relación a los problemas pendientes y evaluación interna del equipo. Los resultados se compartirán con el coordinador de calidad, el jefe inmediato y la dirección de zona.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Otro de los ámbitos en los que Correos está desarrollando proyectos que afectan a la calidad, es la responsabilidad social corporativa.

Correos ha ganado mucha influencia en este ámbito, así como prestigio internacional. En el estudio publicado en febrero de 2017 por Meaningfjul Brands, a través de encuestas realizadas a 300.000 personas en 33 países, comparando 1.500 marcas de 15 sectores económicos, Correos ha quedado situado en octavo lugar.

En Correos venimos midiendo las emisiones de CO2 desde el año 2008, según las pautas establecidas por Greenhouse Gas Protocol. Desde entonces hemos reducido nuestras emisiones casi un 20%. Ese éxito nos llevó a intentar alcanzar nuevos retos y así, a partir del año 2013, en Correos se planteó la reducción de las emisiones de CO2 un 5%, a través de una mejor gestión de residuos y de planes de eficiencia energética. Está previsto que para el año 2020 se hayan reducido las emisiones de CO2 un 20% más.

En Correos hemos desarrollado una calculadora de huella ambiental que nos sirve para identificar y medir el impacto medioambiental de nuestra actividad y así tener herramientas eficaces y eficientes para obtener los resultados que ayuden a reducir la huella de carbono en todos los procesos que resulte posible.

Los órganos directivos que se ocupan de definir estrategias son: subdirección de organización, eficiencia y sostenibilidad, subdirección de responsabilidad social y subdirección de inmuebles. Los ejes más importantes sobre los que se trabajan estos aspectos son: reducción de emisiones, eficiencia energética y adaptación al modelo de empresa sostenible.

Algunas medidas que ya se han iniciado con resultados tangibles son:

· Reducción del consumo energético en un 4,8% con respecto al año 2012, lo que supone una estimación de ahorro de 1.000.000 €.

· Campañas de reforestación, colaborando con WWF España.

· Formación sobre conducción eficiente.

También venimos participando en Correos, desde el año 2010, en la hora del planeta, organizada por WWF (fondo mundial para la naturaleza) con el lema “apaga la luz, enciende el planeta”. Este año 2018, el sábado 24-3, a las 20,30 h. apagamos durante una hora la luz de las fachadas de las sedes territoriales, CTAs, y algunos otros centros.

En el año 2000 se inicia la línea verde de embalajes y sobres, mediante la cual se dona parte del precio para programas de reforestación de zonas que han tenido incendios. Se han plantado 60500 árboles que han repoblado 216 ha.

En el año 2010 se incorporaron 200 vehículos eléctricos.

Dentro de los programas que desarrollan este compromiso medioambiental destacaremos dos: la línea verde y la calculadora de huella de carbono.

Línea verde

Consiste e la comercialización en la red de oficinas de productos, (embalajes, cajas y sobres), reciclables fabricados con materiales respetuosos con el medio ambiente. Del precio de destinan 2 céntimos de euro para proyectos de reforestación. En estos productos se incluye información de la contribución para los usuarios. Por lo que se favorece la concienciación de la sociedad para la compra de productos ecológicos.

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

En la primera etapa del programa (2000-2010), en colaboración con la Fundación Bosques de la Tierra, se plantaron los siguientes bosques, con un total de 91 hectárea y cerca de 48.000 arboles en las siguientes zonas: Benalmádena (Málaga), Dehesa del Alto Clamores (Segovia), Carreña de Cabrales (Asturias), Cañamero (Cáceres) y Vega de San Mateo (Gran Canaria).

Calculadora de Huella de Carbono

El desarrollo de esta herramienta permite a Correos medir el impacto de nuestro servicio y mejorarlo mediante la optimizaron de las rutas y procesos más contaminantes y ofrecer la posibilidad de compensarlo mediante el uso de energías verdes y nuevas tecnologías.

Además, la calculadora permite proporcionar a sus clientes informes detallados de su actividad: por una parte un informe con el cálculo de la huella de carbono y por otro un informe DAP con todos los resultados del ACV especificados por diferentes categorías de impacto.

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

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

En 2012 Correos participa, junto con los operadores postales United States Postal Services (Estados Unidos), Postnord (Suecia y Dinamarca) y CTT Correos de Portugal (Portugal), en la elaboración de un estándar PCR (product Category Rules) para evaluar los impactos ambientales de los servicios postales, que se publicó a principios de 2014.

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

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

En 2013 se aplicó la metodología del ACV a dos de los servicios con mayor proyección en Correos: el envío de paqueteros (paq 48 -hoy Paq Premium- Paq 72 -hoy Paq Estándar) y la realización de campañas de marketing directo. Durante el proyecto:

- Se analizó el impacto de todas las etapas de un paquete o de una campaña. Desde la obtención y fabricación de la materias primas de los embalajes hasta el fin de vida del embalaje, incluido las distintas modalidades de admisión de los envíos, su transporte y toda la variabilidad de escenarios de distribución y entrega.

- Se compararon diferentes alternativas en todas las etapas anteriores (modalidades de admisión y entrega, tipos de embalaje, rutas y medios de transporte), para evaluar todas las posibilidades y detectar aquellas mejores opciones que permiten reducir los impactos asociados.

- Al final, todos estos estudios sirvieron de base para el desarrollo de una herramienta que permite calcular la huella ambiental concreta para cada envío, de forma individual o masiva para todos los envíos de una campaña, de manera que también se haga viable la compensación de las emisiones producidas.

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

Los cálculos de la caracterización ambiental de todos los elementos relacionados con los servicios de Correos se realizaron mediante el software SimaPro8, uno de los programas más utilizados a nivel internacional para la realización de análisis del ciclo de vida y cálculos de huella de carbono. Las categorías de impacto considerada para cuantificar el impacto medioambiental de los diferentes servicios fueron las definidas por el método CML vaselina 2000 v2.05:

-Potencial de acidificación.

-Potencial de eutrofización.

-Potencial de calentamiento global.

-Potencial de destrucción de la capa de ozono.

-Potencial de oxidación fotoquímica.

Se estudiaron 52 escenarios diferentes repartidos en:

- 24 modalidades de envíos definidas por Correos, teniendo en cuenta diferentes tipos de admisión (recogida a particular, recogida de gran volumen, depósito en oficina y admisión masiva) y de entrega (entrega a domicilio al primer intento, al segundo intento, entrega en oficina o no entrega con devolución al remitente). Todas estas alternativas se evaluaron a partir de una ruta de referencia, considerando el envío de 1 kg de peso en una caja mediana de la Línea Verde. Esta ruta de referencia fue tomada a partir del análisis de todos los envíos del año anterior, considerando que la ruta fuese representativa en cuanto a volumen de envíos, distancia, numero de nodos y evitando deliberadamente la elección de las rutas entre las grandes ciudades y las que tienen el mismo origen y destino (por ejemplo, Málaga-Málaga).

- 28 rutas de envíos definidas por Correos. El envío pasa por distintas ciudades utilizando diferentes tipos de transporte. Todas estas rutas se han analizado considerando la caja mediana de la Línea Verde, con un objeto de 700 g de peso.

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

CGT CORREOS

PLAZOS DE RECLAMACIÓN Y GARANTÍAS (ENVÍOS REGISTRADOS)				
PRODUCTO	PLAZOS DE RECLAMACIÓN		GARANTÍAS ADICIONALES	
NACIONAL	MÍNIMO	MÁXIMO	POR PÉRDIDA	POR DEMORA
Carta Certificada	7 días	4 meses	30 €	
Paquete Azul	10 días	4 meses	23,44 €	
Carta Cert. Urgente	3 días	4 meses	30 €	
Paq Premium (demora)	3 días	21 días		DT
Paq Premium (pérdida)	3 días	1 año	5,92 € por Kg facturado con un mínimo de 40 €	
Paq Premium en sobre prepagado 350 g	Como Paq Premium		30 €	DT
Paq estándar (demora)	3 días	21 días		DT
Paq estándar (pérdida)	3 días	1 año	5,92 € por Kg facturado	
Giro ordinario	10 días	2 años		
Giro urgente	2 días	2 años		DT
Telegrama	2 días	6 meses		DT
Burofax	2 días	6 meses		DT
Los plazos mínimos se cuentan en días naturales. DT = Devolución de la Tarifa. Los clientes con contrato recibirán las indemnizaciones fijadas en el mismo.				
INTERNACIONAL	MÍNIMO	MÁXIMO	POR PÉRDIDA	POR DEMORA
Carta Certificada	15 días	6 meses	DT* + 30 DEG (37, 15 €)	
Paquete Prioritario	15 días	6 meses	DT* + 40 DEG (49, 54 €) + 4,5 DEG (5, 57 €)/kg	
Paquete económico	25 días	6 meses	DT* + 40 DEG (49, 54 €) + 4,5 DEG (5, 57 €)/kg	
Carta Certificada Urgente	10 días	6 meses	DT* + 30 DEG (37, 15 €)	
Postal exprés	7 días	21 días		DT
Postal exprés	7 días	90 días	DT + 57, 98 €	
Giro ordinario	10 días	6 meses		
Giro urgente	3 días	6 meses		DT
Telegrama	3 días	4 meses		DT
Burofax	3 días	4 meses		DT
* = No incluye certificado ni seguro (solo tarifa ordinaria o urgente). Los plazos máximos se cuentan desde el día siguiente al depósito del envío. Valor unitario del Derecho Especial de Giro (DEG) en 2017: 1 DEG = 1, 25745 €.				