



# Artículo de opinión

**¿CUÁLES DEBERÍAN SER LAS ESTRATEGIAS DE UN CORREO CON BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS PARA MANTENER LA CALIDAD DEL SERVICIO ALTA?**



**Máster Carlos Jesús Asencio Valerino**  
Presidente  
Grupo Empresarial Correos de Cuba

Presidente del Grupo Empresarial Correos de Cuba desde abril de 2013 hasta la actualidad. Es Licenciado en Ciencias Sociales, Máster en Dirección y Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Ha participado en los congresos de la UPU y de la UPAEP desde el 2013 y en las reuniones del Comité de Gestión y en los Consejos Consultivos Ejecutivos así como en otras reuniones postales internacionales.



Una de las principales preocupaciones de cualquier prestatario de servicios es asegurar un nivel de calidad que satisfaga las demandas y necesidades de sus clientes. Para el Correo ésta es también una tarea de máxima prioridad, como se ha venido reflejando en las estrategias aprobadas y en la diversidad de acciones, planes y proyectos desarrollados con este objetivo por los operadores postales.

Sin embargo, los resultados no siempre se corresponden con los esfuerzos que se realizan y con frecuencia atribuimos las insuficiencias en la calidad a la falta de recursos financieros, materiales y tecnológicos para fortalecer y modernizar la red postal.

No cabe duda de que los recursos son importantes; en todas las etapas del proceso postal se requieren medios materiales y técnicos para su ejecución, pero ante la aparente carencia de determinados recursos debemos preguntarnos si estamos haciendo un buen aprovechamiento de aquellos que tenemos.

Sería recomendable, en primer lugar, pensar en el recurso más importante: el capital humano.

Y al pensar en el capital humano, hacernos la siguiente pregunta: ¿está nuestro personal suficientemente capacitado y motivado para ejecutar con eficiencia y eficacia las tareas que se requieren en cada puesto de trabajo?

La profesionalidad con la que cada trabajador y funcionario del Correo desempeñe la labor que le corresponde es un factor clave para lograr calidad en la prestación del servicio. Por tanto, garantizar la capacitación del personal para dotarlo de los conocimientos y habilidades que le permitan cumplir adecuadamente con sus tareas tiene que ser un objetivo permanente y se debe establecer un sistema de habilitación para cada puesto de trabajo que lo asegure. No sin razón se afirma que la capacitación es una inversión que se recupera con creces.

- ***En el caso particular de Correos de Cuba se cuenta con una Escuela (centro nacional de capacitación postal) y con aulas anexas en todas las provincias del país, lo que conforma un sistema que ha permitido la realización de importantes acciones de preparación profesional del personal de Correos, incluyendo la formación de técnicos de nivel medio que son asignados a las oficinas postales y desempeñan un significativo papel en la dirección y supervisión de los procesos. Disponer de este sistema ha constituido siempre una fortaleza para la mejora de los servicios.***

La motivación es otro factor de suma importancia. Cuando un trabajador recibe una buena preparación y se siente seguro en el desempeño de su labor, porque ha adquirido las habilidades requeridas, eso es un elemento motivador.

Sin embargo, esto no es suficiente en la mayoría de los casos para lograr una elevada motivación. La creación de condiciones adecuadas en el puesto de trabajo, la preocupación por tratar de mejorar constantemente esas condiciones en la medida de lo posible, la remuneración en correspondencia con los resultados aportados, la atención a los problemas personales que puede tener cada trabajador, la respuesta clara y oportuna a las preocupaciones que exprese, las posibilidades de promover para cargos y responsabilidades superiores en la medida en que sus resultados lo hagan merecedor de ello, el reconocimiento explícito cuando se destaca en su labor, son, entre otros, factores a tener en cuenta para lograr una elevada motivación.

Todo el que desempeñe un cargo de dirección a cualquier nivel de la organización, y principalmente quienes trabajan de forma más directa con el personal relacionado con la ejecución de las operaciones y la prestación de los servicios, debe estar preparado para influir de forma positiva en la motivación de sus subordinados.

La preparación y la motivación son, de esta forma, factores muy importantes, pero de ninguna manera suficientes para lograr mejoras en la calidad de los servicios.

Si los procesos tecnológicos no se encuentran correctamente organizados, si no se cuenta con procedimientos bien documentados de las tareas a ejecutar en cada puesto de trabajo, si la señalética de las instalaciones es pobre o inexistente, si no hay una permanente supervisión de los procesos para resolver de modo ágil los problemas que se puedan presentar, si no hay normas y reglas de seguridad y de control bien establecidas, es obvio que no se podrá lograr un funcionamiento adecuado.

En consecuencia, la organización de los procesos para lograr un encadenamiento correcto y fluido de todas las operaciones, es otro factor no menos determinante para mejorar la calidad de los servicios.

Como regla, en la mayoría de los casos, para organizar adecuadamente los procesos el recurso principal que se necesita es un poco de inteligencia, sentido común y capacidad para identificar dónde están los “cuellos de botella” que obstaculizan o hacen más engorrosa su ejecución, generando demoras y retrasos, manipulaciones múltiples, recorridos innecesarios, incorrecta ubicación y disposición de los medios y del personal, etc.

Muchas veces con simples cambios en el flujo operacional que eliminen estos “cuellos de botella” pueden lograrse significativas mejoras.

Por supuesto, los cambios organizativos deben ir acompañados de la correspondiente actualización de los procedimientos documentados y este es otro factor a tener muy en cuenta. Disponer de procedimientos documentados, elaborados de forma precisa y comprensible, es una condición indispensable para que los cambios puedan ser asimilados por los trabajadores que deben ejecutar las tareas y para asegurar su preparación (volvemos nuevamente al factor “preparación”).

- ***Continuando con los ejemplos de nuestra organización postal, se puede hacer referencia a 2 proyectos de mejora que fueron ejecutados hace algunos años con resultados positivos. El primero estuvo relacionado con la reorganización de los procesos en la Oficina de Cambio Internacional donde se logró reducir en alrededor de 4 veces el tiempo total de tratamiento de los envíos postales a partir de un adecuado ordenamiento del flujo de trabajo. El segundo fue la elaboración del Manual de la Oficina de Correos, mediante el que se actualizaron todos los procedimientos relacionados con los diferentes servicios y actividades que se ejecutan en una oficina postal. Este Manual, que fue reproducido y distribuido a todas las oficinas del país, se ha convertido en una eficaz herramienta para la supervisión de los procesos y para la preparación del personal en sus puestos de trabajo.***

Cuando hablamos de calidad hay que considerar la satisfacción, tanto de las necesidades del cliente interno (los propios trabajadores del Correo), como del cliente externo, los usuarios de los servicios.

Y tanto para los unos, como para los otros, disponer de información precisa, completa y veraz, así como comunicarla oportunamente a los públicos internos y externos, es también un factor que puede incidir en la calidad del servicio y, sobre todo en el caso de los clientes externos, en su percepción de esa calidad.

El Correo debe asegurar que cada servicio tenga bien definidos sus parámetros o indicadores de calidad, o sea, cuál es el compromiso que se asume ante los clientes con relación a cada servicio que se le presta. La información sobre los parámetros de cada servicio debe encontrarse bien visible en cada oficina postal y, de ser posible, hacerse llegar a los clientes por los diferentes medios y canales de comunicación que puedan estar a su alcance.

Cuando el cliente puede seleccionar el servicio a utilizar, basándose en esa información, y cuando los parámetros comprometidos se cumplen, eso le proporciona seguridad y confianza.

Los funcionarios que trabajan en las oficinas postales directamente en contacto con los clientes deben dominar las características y parámetros de cada servicio y estar en condiciones de dar una respuesta bien argumentada ante cualquier duda o proporcionar la información que se les solicite al respecto.

Una vez más se reitera el papel determinante del capital humano y de su preparación en la calidad de los servicios; por supuesto, no basta con dar una respuesta o una información adecuada, si no se acompaña de un trato amable y de una conducta ética irreprochable. La imagen que transmita el trabajador de una oficina postal, incluye desde su vestuario hasta su lenguaje y su forma de conducirse con los clientes, lo que tiene no poco impacto en la calidad percibida.

Incluso en situaciones donde se puedan incumplir determinados parámetros del servicio que se está prestando por causas objetivas o situaciones eventuales, disponer de una adecuada información y utilizar todas las vías de comunicación existentes hoy, incluidas las redes sociales, para transmitir una explicación bien fundamentada y en los términos y la forma más correctas, permitirá reducir la insatisfacción provocada y evitar la pérdida de clientes.

- ***En este sentido, desde la creación en 2013 del Grupo Empresarial Correos de Cuba se potenció la actividad de comunicación institucional con una dirección nacional y funcionarios dedicados a esta tarea en todas las empresas, lo que ha permitido monitorear los estados de opinión de los clientes, perfeccionar los procedimientos de atención a las quejas e insatisfacciones, evaluar la calidad percibida y asegurar una comunicación cada vez más fluida con los públicos internos y externos utilizando las vías más diversas, incluyendo las redes sociales.***

Si fuéramos a resumir las ideas expuestas hasta aquí, las palabras clave serían: **profesionalidad, capacitación, motivación, organización, información y comunicación**. Sobre estas bases se deben elaborar las estrategias posibles para mejorar o mantener la calidad de los servicios, aun cuando no se disponga de todos los recursos deseables para lograr mayores saltos.

No obstante, hay objetivos y metas que son muy difíciles de alcanzar si no se realizan inversiones en determinados recursos. Ampliar la cobertura y la frecuencia de la distribución y entrega de los envíos a los destinatarios puede resultar una tarea imposible si no se adquiere la cantidad de vehículos necesaria. Para enfrentar un crecimiento de los envíos que se reciben, más aun con el comportamiento observado a partir del auge del comercio electrónico, se requiere ampliar la capacidad de las plantas de tratamiento postal o introducir cierto grado de automatización de los procesos. Los requerimientos en cuanto al seguimiento de los envíos registrados demanda la utilización de equipamiento y sistemas informáticos. Son realidades que no se pueden ignorar.

Una de las claves para incrementar los ingresos del Correo y obtener los recursos que se requieren para las inversiones a enfrentar es la diversificación de los servicios a partir de la identificación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios que se puedan prestar utilizando la plataforma ya existente. Por su cobertura y capilaridad, en la mayoría de los países de nuestra región el Correo es una de las entidades que puede llegar a amplios sectores de la población, a lo que se une la posibilidad de llevar los servicios hasta el mismo domicilio de los clientes. Estas fortalezas deben ser aprovechadas para concertar negocios con otras entidades públicas o privadas que necesiten extender sus servicios a las zonas que ellos no pueden alcanzar. En la actual situación epidemiológica muchos Correos de nuestra región han demostrado su capacidad para apoyar las acciones gubernamentales, al asumir la prestación de servicios necesarios con alto impacto en la población; la confianza generada a este respecto no se debe perder y es primordial trabajar para consolidar y ampliar este papel como prestatarario de servicios sociales.

Un elemento de la diversificación puede ser también el diseño de nuevos servicios propios que agreguen valor y que puedan satisfacer necesidades de determinados sectores del mercado.

Todo ello exigirá un buen estudio de mercado y una voluntad de transformación que, hoy más que nunca, es necesaria para la propia supervivencia de los Correos de nuestra región. Algunos de ellos han demostrado ya que avanzar por ese camino es posible.

- ***A modo de ejemplo se pudieran mencionar algunas experiencias de Correos de Cuba, un operador que desde hace años asegura la sostenibilidad de los servicios postales básicos mediante la ampliación hacia otros negocios y actividades. Entre los más significativos se encuentran los de paquetería Courier, el cobro de servicios públicos, el pago de pensiones a jubilados, además de los giros, tanto nacionales como internacionales. Ante la pandemia, Correos de Cuba pasó a ser uno de los principales actores en la distribución y entrega de los productos adquiridos en las tiendas virtuales, posición que se continuará consolidando en lo sucesivo.***

Otras vías para la obtención de recursos son, sin duda, los mecanismos de cooperación técnica creados, tanto por la UPAEP como por la UPU, y que permiten el financiamiento de proyectos que pueden destinarse al mejoramiento de la calidad del servicio. Existen posibilidades de obtener financiamiento también de otras entidades internacionales.

En este sentido, lo más importante es identificar adecuadamente los proyectos a acometer, evaluar el impacto que tendrán en la consecución de los objetivos que se pretenden lograr, realizar su correcta formulación y, por supuesto, asegurar las condiciones para su ejecución exitosa y su ulterior sostenibilidad.

Abordar el tema objeto del presente artículo ha sido un reto bastante difícil, pues no existen recetas únicas para enfrentar la mejora de la calidad por un Correo con bajos recursos. Cada operador debe, en consecuencia, hacer una evaluación de sus condiciones específicas para identificar las estrategias a seguir.

Con lo expuesto se ha pretendido solamente bosquejar algunas ideas que consideramos esenciales tener en cuenta en esta ardua tarea, esperando que les puedan resultar de utilidad.





# Opinion Article

WHICH SHOULD BE THE STRATEGIES OF A POST WITH LOW ECONOMIC RESOURCES TO PROVIDE HIGH QUALITY SERVICES?



Máster Carlos Jesús Asencio Valerino  
President  
Grupo Empresarial Correos de Cuba

President of "Grupo Empresarial Correos de Cuba" from April 2013 to this date. He has a degree in Social Sciences, a Master in Management and a Diploma in Business Management and Administration. He has participated in the UPU and PUASP congresses since 2013 and in the meetings of the Management Committee and the Consultative and Executive Councils as well as in other international postal meetings.



One of the main concerns of any service provider is to ensure a level of quality that meets the demands and needs of their clients. For the Post, this is also a top priority task, as has been reflected in the approved strategies and in the diversity of actions, plans and projects developed with this objective by postal operators.

However, the results do not always correspond to the efforts made and we often claim the inadequacies in quality to the lack of financial, material and technological resources to strengthen and modernize the postal network.

There is no doubt that resources are important; at all stages of the postal process, material and technical means are required for its execution, but given the apparent lack of certain resources, we must ask ourselves if we are making good use of those that we have.

First of all, it would be advisable to think about the most important resource: human capital.

And when thinking about human capital, ask ourselves the following question: Is our staff trained and motivated enough to efficiently and effectively carry out the tasks required in each job?

The professionalism with which each employee and official of the Post office performs the work that corresponds to them is a key factor in achieving quality in the provision of the service. Therefore, guaranteeing the training of personnel to provide them with the knowledge and skills that allow them to adequately fulfill their tasks has to be a permanent goal and a qualification system must be established for each job position to ensure it. Not without reason it is said that training is an investment that is more than paid for.

- ***In the particular case of Correos de Cuba, there is a School (national postal training center) with classrooms in all the provinces of the country, which is part of a system that has allowed to carry out important actions of professional preparation of the personnel of Correos, including the training of mid-level technicians who are assigned to post offices and play a significant role in directing and supervising the processes. Having this system has always been a strength for improving services.***

Motivation is another extremely important factor. When a worker receives a good preparation and feels secure in the performance of his or her work, because has acquired the required skills that is a mean to providing motivation.



However, this is not enough in most cases to achieve high motivation. The creation of adequate conditions in the workplace, the concern to constantly try to improve these conditions as far as possible, the remuneration in correspondence with the results provided, the attention to the personal problems that each worker may have, the clear and timely response to the concerns that may be expressed, the possibilities of promoting for higher positions and responsibilities to the extent that his results make him worthy of it, the explicit recognition when he excels in his work, are, among others, factors to take into consideration to achieve high motivation. Todo el que desempeñe un cargo de dirección a cualquier nivel de la organización, y principalmente quienes trabajan de forma más directa con el personal relacionado con la ejecución de las operaciones y la prestación de los servicios, debe estar preparado para influir de forma positiva en la motivación de sus subordinados.

Anyone who holds a management position at any level of the organization, and especially those who work more directly with personnel related to the implementation of operations and the provision of services, must be prepared to positively influence and motivate his subordinates.

Preparation and motivation are thus very important factors, but by no means sufficient enough to achieve improvements in the quality of services.

If the technological processes are not properly organized, if there are not well-documented procedures for the tasks to be carried out in each job position, if the facilities signs are poor or non-existent, if there is no permanent supervision of the processes to solve quickly the problems that may arise, if there are no well-established safety and control rules and regulations, it is obvious that an adequate operation will not be possible.

Consequently, the organization of processes to achieve a correct and fluid flow of all operations is another factor no less decisive to improve the quality of services.

As a rule, in most cases, to properly organize the processes, the main resource that is needed is a bit of intelligence, common sense and the ability to identify where the “bottlenecks” are that hinder or make their execution more cumbersome, generating delays, multiple handling, unnecessary routes, incorrect location and disposition of the means and personnel, etc.

On many occasions, simple changes in operational flow that eliminate these “bottlenecks” can accomplish significant improvements.

Of course, organizational changes must be accompanied by the corresponding update of the documented procedures and this is another factor to take into account. Having documented procedures, elaborated in a precise and understandable way, is an indispensable condition so that the changes can be assimilated by the workers who must carry out the tasks and to ensure their preparation (we return again to the “preparation” factor).

- ***Carrying on with the examples of our postal organization, I can refer to two improvement projects that were executed a few years ago with positive results. The first one was related to the reorganization of processes in the International Change Office, where it was possible to reduce the total processing time of postal shipments by around 4 times from a proper ordering of the work flow. The second one was the elaboration of the Post Office Manual, through which all the procedures related to the different services and activities carried out in a post office were updated. This Manual, which was reproduced and distributed to all offices in the country, has become an effective tool for supervising processes and preparing staff for their jobs.***

When we talk about quality, we must consider the satisfaction of both the needs of the internal client (the Mail workers themselves), and the needs of the external client, the users of the services.

And for some as well as for others, having accurate, complete and truthful information, as well as communicating it in a timely manner to internal and external audiences, is also a factor that can have an impact in the quality of the service and, especially in the case of external clients, in their perception of that quality.

The Post must ensure that each service has its parameters or quality indicators well defined, meaning, which is the commitment assumed to customers in relation to each service provided. The information on the parameters of each service must be clearly visible in each post office and, if possible, be available to customers through the different means and communication channels that may be available to them.

When the customer can select the service to use, based on that information, and when the compromised parameters are met, that provides security and confidence.

The employees who work in post offices in direct contact with customers must master the characteristics and parameters of each service and be in a position to give an informed answer to any questions or provide the information requested in this regard.

Once again, the determining role of human capital and its preparation in the quality of services is reiterated; of course, it is not enough to give an adequate answer or information, if it is not accompanied by courteous treatment and irreproachable ethical conduct. The image a postal worker conveys includes everything from their wardrobe to their language to the way they behave with customers, which has no less impact on perceived quality.

Even in situations where certain parameters of the service being provided may be breached due to objective causes or eventual situations, having adequate information and use all existing communication channels today, including social networks, to transmit a well-founded explanation and in the most correct terms and form, will reduce the dissatisfaction caused and avoid the loss of customers.

- ***In this sense, since the creation in 2013 of the Correos de Cuba Business Group, the institutional communication activity has been strengthened with a national direction and officials dedicated to this task in all companies, which has allowed monitoring the opinion of customers, improving the procedures for dealing with complaints and dissatisfactions, evaluating perceived quality and ensuring increasingly fluid communication with internal and external audiences using the most diverse channels, including social networks.***

If we were to summarize the ideas presented so far, the keywords would be: **professionalism, training, motivation, organization, information and communication.** On these basis, possible strategies should be developed to improve or maintain the quality of services, even when not all the desirable resources are available to achieve greater leaps.

However, there are objectives and goals that are very difficult to achieve if investments are not made in certain resources. Expanding the coverage and frequency of distribution and delivery of shipments to recipients can be an impossible task if the required number of vehicles is not purchased. To face a growth in the shipments received, even more so with the behavior observed since the rise of e-commerce, it is necessary to expand the capacity of the postal treatment centers or introduce a certain degree of automation of the processes. The requirements regarding the monitoring of registered shipments demand the use of computer equipment and systems. These are realities that cannot be ignored.

One of the keys to increasing the income of the Post Office and obtaining the resources required for the investments to be made is the diversification of services from the identification and use of new business opportunities that can be provided using the existing platform. Due to its coverage and capillarity, in most of the countries of our region the Post Office is one of the entities that can reach wide sectors of the population, to which is added the possibility of taking services to the clients' homes. These strengths should be used to enter into business with other public or private entities that need to extend their services to areas that they cannot reach.

In the current epidemiological situation, many Post Offices in our region have demonstrated their ability to support government actions, by assuming the provision of necessary services with high impact on the population; the trust generated in this regard should not be lost and it is essential to work to consolidate and expand this role as a provider of social services.

An element of diversification may also be the design of its own new services that add value and that can satisfy the needs of certain market sectors.

All of this will require a good market study and a willingness to transform that, today more than ever, is necessary for the very survival of Post in our region. Some of them have already shown that it is possible to advance along this path.

- ***As an example, we could mention some experiences of Correos de Cuba, an operator that for years has ensured the sustainability of basic postal services by expanding to other businesses and activities. Among the most significant are those of Courier parcels, the collection of public services, the payment of pensions to retirees, as well as money transfers, both national and international. Faced with the pandemic, Correos de Cuba became one of the main actors in the distribution and delivery of products purchased in marketplaces, a position that will continue to consolidate in the future.***

Other ways to obtain resources are, without a doubt, the technical cooperation mechanisms created by both the PUASP and the UPU, which allow the financing of projects that can be used to improve the quality of the service. There are possibilities of obtaining financial aid also from other international entities.

In this sense, the most important thing is to properly identify the projects to be undertaken, evaluate the impact they will have on the achievement of the goals to be achieved, carry out their correct formulation and, of course, ensure the conditions for their successful implementation and subsequent sustainability.

Addressing the subject matter of this article has been quite a difficult challenge, since there are no unique recipes to face the improvement of quality by a Post Office with low resources. Each operator must, consequently, make an evaluation of his specific conditions to identify the strategies to follow. With the previously exposed, we have only tried to outline some ideas that we consider essential to take into account in this arduous task, hoping that they may be useful.

