

**“CORREOS, EL FORMADOR DE TALENTOS”**

**Leimin Cai**

**Alicia Escribano Rodríguez**

**Tomas Fiandor Toiron**

**Alberto Gallego Calzadilla**

**Aurora Rodríguez Zamora**

**Amanda Villarejo Ruiz<sup>1</sup>**

Correos es una compañía de referencia en comunicaciones físicas, digitales y de paquetería. Es, además, la empresa designada para prestar el Servicio Postal Universal en España, con criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad. Se crea el 8 de julio de 1716, cuando el servicio de Correos pasa a ser responsabilidad del Estado. Desde sus inicios, Correos ha tenido como objetivo adelantarse al futuro con hechos tan relevantes como ser una de las primeras empresas en incorporar mujeres en la plantilla (el 49% de la plantilla la componen mujeres y el 51% hombres) o la invención del código postal. Actualmente, el Grupo Correos cuenta con las divisiones de Correos, Correos Express, Nexea y Correos Telecom, todas ellas orientadas a las comunicaciones a través de servicios de comunicación físicos, digitales y de paquetería. Para alcanzar su propósito eficazmente, Correos cuenta con cinco valores corporativos: sentir, lograr, liderar, innovar y vocación por el cliente.

En Correos hay más de 50.000 empleados y dos terceras partes se encargan de la distribución diaria de los envíos.

Cuenta con la mayor presencia territorial (8.946 puntos de atención, 1.815 unidades de distribución ordinaria y 100 de servicios especiales), experiencia logística y equipamientos más innovadores del sector. Asimismo, la red incluye una flota de 13.398 vehículos y gestionan aproximadamente 2.936 millones de envíos, que distribuyen diariamente a todos los hogares y empresas.

---

<sup>1</sup> Caso elaborado por alumnos en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2016/2017

## **1. La formación en Correos**

Correos ha impartido más de 940.000 horas de formación durante los seis primeros meses de 2016, como establece en su Plan Anual de Formación, aplicado a 95.911 alumnos en toda España. Con esto se pretende establecer buenos planes de carrera y de desarrollo profesional así como intenta profundizar en los cambios tecnológicos y las nuevas formas de organización de la empresa postal.

La formación que ofrece Correos es presencial, en el puesto de trabajo y online a través de su campus virtual, así mismo ha implantado un sistema novedoso de formación a través de los dispositivos móviles (PDA). Entre los cursos que ofrecen a los diferentes grupos de trabajadores destacan:

### Para mandos intermedios y puestos de responsabilidad:

*Liderazgo Transformador*, para mandos intermedios, en el que se ofrecen habilidades directivas para la gestión de equipos.

*Optimización de procesos y enfoque Lean*, con el que se intenta eliminar todo aquello que no aporte valor al cliente.

### Gestores comerciales:

*Escuela Comercial*, donde se imparten habilidades de negociación, mejora en el conocimiento del proceso comercial y la formación en nuevos productos y servicios.

### Trabajadores del área de distribución:

*Formación en el manejo y mantenimiento de vehículos eléctricos*

*Formación sobre el uso de PDA* para la entrega de envíos

### Trabajadores de la red de oficinas y distribución:

*Prevención de Blanqueo de Capitales (PBC)* para la admisión y pago de envíos de dinero.

*Curso de comercialización de productos* diseñados para los peregrinos del Camino de Santiago.

*Formación en tiendas "TU CORREOS"*, para mejorar en el protocolo de atención al cliente y sobre los productos y servicios ofrecidos.

### Para todos los trabajadores de Correos:

*Prevención de Riesgos Laborales.*

*Compromiso ético y buenas prácticas* de la compañía

*Formación online abierta*, para que los trabajadores elijan los cursos que más les interesen a través de su plataforma como son: Innovación en la empresa, El sector postal

en la actualidad, Correos y el Territorio, Conoce Lean y cómo se aplica en Correos.

La formación abierta online ha ofrecido más de 80.000 plazas de formación en los seis primeros meses de 2016 que, junto a las 25.349 inscripciones de formación continua y las 27.469 visualizaciones de los recursos formativos informales, destacan el compromiso de los trabajadores con la compañía.

En Correo también existe una metodología de formación. El objetivo de este proyecto es que los formadores internos sean los primeros en realizar el curso, de tal forma que en el momento que les toque impartirlo, lo hagan con exactitud y de igual forma que los empleados de Correos.

Desde Correos entienden que la formación activa es el método más adecuado para conseguir cursos que generen impacto. Su explicación reside en la posibilidad de generar cambios de actitudes en las personas que participen gracias a una reflexión colectiva e individual que permita a su vez la interacción de todo el personal de la organización, así como una mayor involucración. Se trata de conseguir la implicación absoluta, mezclada con entusiasmo entre los participantes durante la formación.

Por supuesto, el objetivo final es que todos los empleados implicados apliquen los aspectos trabajados durante las sesiones formativas poniéndolos en práctica en sus respectivos puestos de trabajo.

Las fases del proyecto son:

- Reuniones con el Departamento de Formación, cuyo objetivo es fijar los objetivos y planificar la implantación de los cursos
- Trabajo de campo, que consiste en crear un cuestionario con 12 ítems dirigido a parte del personal y con el que se quiere descubrir la forma más adecuada de llevar la reunión.
- Impartición del curso Formación de Formadores (FdF) de Dirección de Reuniones, el cual tiene una duración de dos días y cuyo objetivo es que los formadores internos conozcan el contenido a través de los formadores externos. Durante el segundo día, el formador externo jugará el papel de moderador y el objetivo es resolver todas las dudas. Este curso se diseñó mediante reuniones de feedback con el Departamento de Formación, en las cuales se presentan las conclusiones en un informe final para poder analizar el curso y realizar las modificaciones oportunas.

Con respecto al enfoque formativo las herramientas diseñadas fueron las siguientes:

- *Guía didáctica*. Consiste en la ruta a seguir durante todo el proceso de

formación, tiempos de las dinámicas, ejercicios, role play, etc.

- *Guion del curso*. Similar a la guía didáctica pero de la consultora externa.
- *Manual del participante*. Recopila los contenidos propios del curso de “Dirección de Reuniones”. Permite establecer un modelo único de recogida de datos así como que el curso contenga siempre los mismos métodos de medición independientemente del formador que lo imparta.
- *Manual del formador*. Incorpora el manual del participante pero añade las claves más importantes para que el curso se desarrolle siempre de la misma manera.

## **2. La gestión del talento en Correos**

En Correos, la política de recursos humanos (RR. HH.) intenta promover la formación y el desarrollo. Esta política, unida a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y a su marca, hacen que Correos se posicione como una empresa referente en la atracción, desarrollo y retención del talento.

Correos se ha considerado a lo largo del tiempo como “buena empresa para trabajar”. Es una organización que día a día fortalece y transmite el gran compromiso con sus empleados; de hecho, ha sido galardonada por organismo y entidades tanto públicas como privadas. Sus pretensiones se encaminan a que todas las personas que forman parte de su gran equipo humano tengan en el desarrollo de su carrera profesional todas las oportunidades y garantías necesarias.

Actualmente, la compañía se encuentra inmersa en un profundo proceso de renovación, por lo que ha sido primordial el desarrollo de un proyecto de identificación y gestión del talento. La necesidad de identificar a las personas que están preparadas para asimilar el proceso de cambio, junto a la oportunidad de conocer cuál es el desempeño de los distintos empleados, su actitud y habilidades han sido detonantes para llevar a cabo este proceso.

La gestión del talento ayuda a identificar a aquellos profesionales que podrán ocupar puestos claves en un futuro. Por regla general, la política de Correos apuesta más por la atracción del talento interno que por el externo. Es cierto, que la llegada de personal externo con distintas experiencias a la empresa es de gran aportación, porque poseen ideas y perspectivas diferentes a la empresa, pero Correos, encuentra más peso en la atracción interna por las siguientes razones:

- Su gran **tradicción de promoción interna**. Lo que ayuda a que los empleados sientan un gran orgullo de pertenencia.
- Correos se encuentra en constante cambio, por lo que existe **la necesidad** de saber qué parte de su plantilla es capaz de hacer frente a los procesos de transformación.
- Correos implantó un sistema de evaluación de desempeño que **transformó la cultura empresarial**. Los *upper* y *midlle managers* empezaron a conocer sus objetivos, los de la empresa, los del departamento... y parte de su salario estaba condicionado por su consecución.

La primera experiencia en gestión del talento de Correos nace con un programa llamado “LIDERA” que, a pesar de no ser implantado como proceso de gestión del talento, finalmente fue una experiencia que sirvió de gran aprendizaje. Este programa tenía como objetivo conocer y preparar a aquellas personas que fuesen capaces de ocupar posiciones claves para la empresa, como son las jefaturas de áreas territoriales, ya sean las comerciales, de distribución, de logística o RR. HH. Se estima que más del 90% ha ocupa las posiciones que eran objetivo de este proyecto.

Actualmente, para gestionar su talento Correos está implantando el programa “CLIC”, en tres fases: una fase previa donde se identifica el perfil y comportamiento de las personas clave a través del círculo del talento; una fase de diseño donde se establecen los planes de acción y una fase de ejecución donde se establece el *road map* o desarrollo de las personas que están en esta última fase.

Como se puede observar, la promoción interna y el desarrollo profesional en Correos son vitales. Se entiende el desarrollo, como la evolución de las personas según su potencial, desempeño, motivación y aspiraciones. En función de las necesidades concretas detectadas y relacionándolo con los programas formativos, existen distintas alternativas, tales como la participación en proyectos, el *mentoring*, el *coaching*, estancias o las asignaciones en programas de colaboración internacional.

### **Fuentes de información empleadas**

Del Río, V. y Sáenz, M. (2017). Entrevista a Lourdes Fernández de la Riva, DRH de Correos. Observatorio de Recursos Humanos 119, 20-25. Disponible en: <http://www.observatoriorh.com/revista/lourdes-fernandez-de-la-riva-drh-de-correos>

[14/02/2017]

Informe Anual Integrado (2015). Disponible en:  
<http://www.correos.es/COREstaticos/pdf/Informe%20anual%20integrado%202015.pdf>

[14/02/2017]

Lagüela, C., Morales, F.J. y Parga, A.A. (2009). “Un proyecto de dirección de reuniones para Correos”. Observatorio de Recursos Humanos 36, 40-43. Disponible en:  
<http://www.observatoriorh.com/revista/un-proyecto-de-direccion-de-reuniones-para-correos> [14/02/2017]

Nota de prensa (2016). “Correos imparte más de 940.000 horas de formación durante el primer semestre de 2016”. Disponible en:  
[http://www.correos.es/ss/Satellite/site/info\\_corporativa-1363192770483-contenidos\\_multimedia/detalle\\_noticia](http://www.correos.es/ss/Satellite/site/info_corporativa-1363192770483-contenidos_multimedia/detalle_noticia) [14/02/2017]

Pérez Capitán, L. (2016). “La gestión del talento en correos”. Observatorio de Recursos Humanos 108, 54-57. Disponible en: <http://www.observatoriorh.com/revista/talento-la-gestion-del-talento-en-correos> [14/02/2017]

Web corporativa: [http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-1363185924334/sidioma=es\\_ES](http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-1363185924334/sidioma=es_ES) [14/02/2017]

**Fecha del caso:** Febrero 2017.

**Palabras clave:** Gestión del talento, formación y desarrollo.

### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- ¿Qué tipos y métodos de formación podemos encontrar en las empresas?  
¿Cuáles de ellos aplica Correos para sus empleados? ¿Crees que son los más adecuados?
- 2.- ¿Qué herramientas formativas utiliza Correos?
- 3.- Defina *coaching* y *mentoring*. ¿Qué diferencias fundamentales podemos encontrar? ¿Son métodos adecuados para el caso de correos?
- 4.- Relacione la gestión del talento de Correos con sus planes de formación y desarrollo.
- 5.- ¿La formación es un buen medio para conseguir crear imagen de buena empresa para trabajar? Argumente su respuesta.