



LA GESTIÓN DEL TALENTO EN CORREOS

LUIS PÉREZ CAPITÁN,
Director de Recursos Humanos
de Correos

Herramienta inseparable de su proceso de transformación

¿Por qué llevar a cabo un proyecto de identificación y gestión del talento en una empresa? Aunque ésta es una pregunta con respuesta diferente en cada organización, en el caso de Correos -compañía inmersa en un profundo proceso de renovación-, la necesidad de identificar qué personas están preparadas para llevarlo a cabo y, al mismo tiempo, la oportunidad que brinda en términos de motivación y compromiso el conocer el desempeño, la actitud y habilidades de los empleados son dos de las razones que han llevado a ello.

La actividad de Recursos Humanos, de la gestión de las personas, está llena de palabras vacías, de expresiones que utilizamos de forma redundante y que, en muchas ocasiones, la mayoría, no alcanzan un efecto práctico. Una de ellas es el talento. Su significado, su mantenimiento en la empresa, su búsqueda, son tópicos que continuamente son objeto de discusiones cada vez más manidas y sin sentido.

En todos los proyectos que hemos desarrollado, algunos de ellos con mejor fortuna que otros, el equipo de RR.HH. de Correos hemos tenido un principio siempre presente: la utilidad para el negocio de los mismos. Un proyecto de Recursos Humanos es útil porque mejora las expectativas de negocio, porque cubre sus necesidades, porque, bien a corto, medio o largo plazo, consigue objetivos o sienta las bases que permitirán a la empresa alcanzar otras metas.

¿POR QUÉ UN PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO?]

¿Por qué llevar a cabo un proyecto de identificación y gestión del talento en una empresa? La pregunta no es tan anacrónica como pudiera parecer porque gastar cantidades importantes de recursos en personas, aplicaciones informáticas y tiempo para hallar una serie de profesionales que entendemos tal vez puedan ocupar una serie de puestos clave en un futuro incierto, y, además, con el riesgo de equivocarnos supone una apuesta arriesgada. ¿Por qué no sencillamente acudir al mercado externo, bien asesorados, y adquirir allí el talento que necesitamos? La respuesta a esta pregunta no es tan sencilla. El mercado externo no sólo no debe descartarse, es imprescindible conocer su pulso y acudir a él cuando es necesario. La arribada de personas con otras experiencias a la empresa es positiva, aporta aire fresco, ideas y perspectivas diferentes, junto a formas nuevas de entender y abordar los retos empresariales. Pero volviendo al interrogante que encabeza este párrafo, cada organización tiene una respuesta diferente. En el caso de Correos, las razones que nos han hecho llevar a cabo este proceso de identificación y gestión del talento son de peso.

- **La tradición.** Correos cuenta con una gran tradición de promoción interna. Sin duda, esa posibilidad de desarrollo profesional interna ha incidido en la conservación de un valor perdido en otras empresas: el orgullo de pertenencia. Las personas que trabajan en Correos sienten la empresa como algo pro-

Características del proceso: voluntariedad de la participación, colaboración entre la Dirección afectada y RR.HH., y comunicación y gestión de las expectativas de las personas involucradas •

pio. Tal vez no esperan obtener los salarios más altos del mercado, pero sí saben que si tienen ambición y se esfuerzan, tendrán un futuro profesional. Ninguna compañía tiraría por la borda un valor tan positivo, que genera motivación y compromiso. Adicionalmente, un aspecto esencial del clima empresarial es la proyección de futuro que los integrantes de la misma puedan plantearse, concibiendo su relación con la empresa con una perspectiva de superación recompensada.

- **La necesidad.** La apuesta estratégica desarrollada por la empresa desde hace unos años, centrada hoy en su Plan de Acción, 100, 300, 1.500, y en el futuro, en otros proyectos estratégicos, determina la necesidad de conocer qué personas están preparadas para llevar a cabo los proyectos de transformación y cambio que requiere el éxito como compañía.
- **El impulso del cambio.** Con la implantación del sistema de evaluación de desempeño se transformó de forma radical la cultura empresarial. Más de 1.500 *upper* y *middle managers* conocían sus objetivos, los de la empresa y el departamento, estando una parte su salario vinculado a su consecución. Su actitud y comportamientos también son objeto de parametrización. El conocimiento del desempeño, actitud y habilidades del empleado es un factor muy valioso que no puede dejarse de aprovechar para transitar por el camino que debe recorrer Correos en su proceso de renovación.

LA EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO]

La experiencia de Correos en la gestión del talento, sin perjuicio de ciertos antecedentes aislados y sin repercusión posterior, nace con un programa denominado "LIDERA" cuyo objetivo era conocer y después preparar a las personas que estarían capacitadas para ocupar una

LOS NUEVOS VALORES DE CORREOS



posición clave en la empresa: la jefaturas de las áreas territoriales, (comercial, distribución, logística, oficinas, finanzas, recursos humanos y tecnología), personas que podían llegar a liderar hasta 7.000 empleados y cuyo papel en la aplicación de la estrategias de Correos era y es fundamental.

Se invitó a participar a más de 600 empleados, seleccionados por su posición, el informe de sus responsables o el conocimiento de sus aptitudes por el área de Selección. Para obtener los seleccionados, se realizaron pruebas de aptitudes y de personalidad *online*, así como ejercicios de *role-play*, entrevistas personales y dinámicas grupales en las diferentes fases del proceso. El resultado después de un trabajo muy laborioso que conllevó un plan de comunicación y de gestión de expectativas cuidado fue que de los 31 seleccionados -los cuales pasaron por un proceso de entrenamiento y aprendizaje de más de seis meses-, más del 90% ha ocupado a día de hoy las posiciones objeto del proyecto.

A pesar de no suponer la implantación de un sistema de gestión de talento, el proyecto LIDERA fue una experiencia muy positiva.

EL PROGRAMA CLIC: PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO]

Los nuevos retos de la compañía, la importante transformación en la que se encuentra inmersa requería antes que ya, la implantación de un programa continuado y pragmático de identificación y gestión del talento. Con el impulso de la Presidencia, el Comité de Dirección y la colaboración de todos los departamentos, especialmente del departamento de Estrategia, se impulsó el programa que hoy constituye uno de los ejes de las políticas de personas de Correos.

El equipo de RR.HH. de Correos nos embarcamos en una de las aventuras más interesantes que se pueden recorrer en nuestro ámbito. Decidimos, en primer lugar, segmentar los apoyos de expertos externos con el fin de poder obtener lo mejor de cada uno y que el proyecto sirviera también de aprendizaje y experiencia para encontrarnos capacitados a los hora de afrontar nuevos retos. Partíamos, además, de la experiencia del proyecto de evaluación del desempeño, paso previo imprescindible para la implantación de un plan de gestión del talento, desde hace tres años aplicado en Correos, aunque no por ello paralizado, sino afectado por continuos cambios relacionados con las necesidades de la empresa y nuestro avance en la cultura corporativa.

// Fase previa

Con carácter previo, era necesario apostar por los nuevos valores de Correos -que fueron aprobados después de una intensa discusión-, aquellos sobre los cuales se debían construir los perfiles y comportamientos de nuestras personas clave. Estos valores son: Sentir, Lograr, Innovar, Liderar y Cliente. Así, se actualizó el modelo de competencias y con ello los comportamientos y actitudes que debían requerirse a las personas que deben liderar ese nuevo Correos, que no debe olvidarse de su preciosa herencia. Con estos elementos de base diseñamos un sencillo itinerario, denominado el Círculo del Talento. (Gráfico 1).

// Fase de diseño

Aspecto esencial en el diseño era la aceptación de un amplio nicho de personas como objeto de la atención del proyecto: el "pool" del talento: las 1.500 personas que están integradas en el sistema de evaluación del desempeño (desde los subdirectores a los *middle managers*), junto a aquellas que, por el informe de sus responsables (gafas del talento), el análisis de su perfil en aquellos procesos de selección que se hubieran presentado y por otros datos

Gráfico 1. El círculo del talento



Gráfico 2. Road map



(liderazgo en redes sociales), se considerase oportuno incluir. Otro elemento esencial era un aplicativo con la capacidad suficiente para poder manejar la ingente capacidad de datos que generaría el proceso y mostrarnos de la forma más eficiente sus resultados.

// Fase de ejecución

Definido el proceso se procedió:

- 01. Presentación del diseño del proyecto al Comité de Dirección para su aprobación e impulso.
- 02. Identificación de las necesidades de negocio en colaboración con la dirección de Estrategia y los demás departamentos a fin de concretar los puestos claves y perfiles objeto del proceso de talento.
- 03. Iniciar el programa piloto en una de las Direcciones de mayor importancia en el proceso de transformación de Correos: la dirección de Tecnología. En este programa piloto ya aparecían definidas algunas de las características del proceso: voluntariedad de la participación, colaboración íntima entre la Dirección afectada y RR.HH. en el desarrollo e implementación del proceso, analizando juntos cada uno de los momentos del mismo; comunicación y gestión de las expectativas de las personas involucradas. Pero sobre todo, una concepción: no se trata únicamente de seleccionar a una serie de personas para advertir su capacidad para cubrir a corto o prepararlas a medio plazo para la cobertura de unos puestos de trabajo claves en la empresa. Igual de esencial es el conocimiento de todas aquellas que participan en el proyecto, sea cual sea el estadio en el cual se quede esa

persona, su mera participación nos permite un mejor conocimiento de sus aptitudes, su proyección y sus propias perspectivas de desarrollo. En el programa piloto se utilizaron los datos curriculares, procedentes de la evaluación del desempeño en cuanto a resultados objetivos y de consideración del comportamiento, cuestiones al empleado y a su responsable, técnicas propias del *development center*. Todo ello dirigido a la visión indicada.

- 04. Trazar el *road map* de las personas involucradas en las últimas etapas del proceso. Los cuatro casilleros mágicos de las nueve cajas (Gráfico2).

El ejercicio siguiente debe ser el de la plasmación global del proyecto, una meta difícil, que costara esfuerzo y recursos pero que, como sucedió cuando se introdujo en la compañía el sistema de evaluación del desempeño, supone un reto importante sobre el cual apuesta Correos como una herramienta inseparable de su proceso de transformación.]

El programa de identificación y gestión de talento, que cuenta con el impulso de la Presidencia, el Comité de Dirección y la colaboración de todos los departamentos, constituye hoy uno de los ejes de las políticas de personas de Correos ●