



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA
SOCIEDAD ANÓNIMA ESTATAL
CORREOS Y TELÉGRAFOS**

Alumno: Manuel Jesús Arroyo Moral

Junio, 2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, darle las gracias a mis padres, ya que sin ellos no podría estar donde estoy, ni ser lo que soy hoy en día. Gracias por el esfuerzo realizado durante estos años, y por todos los consejos que me habéis dado, por la paciencia que habéis tenido conmigo ya que sabíamos que iba a ser un camino duro.

En segundo lugar, a mi pareja, que desde el primer momento en el que comencé la carrera universitaria ha estado apoyándome, tanto en los buenos como en los malos momentos, muchos de los éxitos que he podido conseguir han sido gracias a ella.

En tercer lugar, a todos los docentes que la Universidad de Jaén pone a disposición de nosotros, por todas las horas que dedican de su tiempo a preparar clases, a la investigación, a tutorías, etc. Gracias a todos y cada uno de los profesores que he tenido, sin vosotros nada de lo conseguido hubiera sido posible.

No me olvido de Adoración Mozas, tutora de este trabajo, quien ha sabido guiarme desde el inicio y ha estado disponible siempre para lo que hiciese falta. Gracias por el tiempo invertido en mí para este trabajo.

Para acabar, este agradecimiento va también para todos mis compañeros que he tenido a lo largo de los años y con los que ha sido un placer coincidir, les deseo a todos ellos lo mejor tanto en lo personal como en lo profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL TRABAJO	9
1.2. OBJETIVO.....	10
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. SECUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2. ESTUDIO DEL CASO. HISTORIA DE CORREOS Y CIFRAS DE LA COMPAÑÍA....	12
2.1. HISTORIA DE CORREOS	12
2.2. CIFRAS DE LA COMPAÑÍA.....	14
2.2.1. CIFRAS ACTUALES DE CORREOS.....	14
2.2.2. CIFRAS ACTUALES DE CORREOS EXPRESS	14
2.2.3. CIFRAS ACTUALES DE CORREOS NEXEA	15
2.2.4. CIFRAS ACTUALES DE CORREOS TELECOM.....	15
2.2.5. INDICADORES FINANCIEROS DEL GRUPO CORREOS	16
2.2.6. INDICADORES NO FINANCIEROS DEL GRUPO CORREOS	17
3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
3.1. PROCESOS BÁSICOS.....	21
3.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	21
3.1.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO DEL GRUPO CORREOS	21
3.1.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	29
3.1.2.1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GRUPO CORREOS	30
3.2. PROCESOS DE AFECTACIÓN	30
3.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	30
3.2.1.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL GRUPO CORREOS	31
3.2.2. CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	36
3.2.2.1. CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL GRUPO CORREOS.....	37
3.3. PROCESOS DE DESARROLLO.....	41
3.3.1. PROCESOS DE DESARROLLO DEL GRUPO CORREOS	42
3.4. PROCESOS SUSTRATIVOS.....	44
3.4.1. PROCESOS SUSTRATIVOS DEL GRUPO CORREOS	44
3.5. PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN.....	49
3.5.1. PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN EN EL GRUPO CORREOS.....	50
4. CONCLUSIONES	58
5. BIBLIOGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

TABLA 1: CIFRAS DEL GRUPO CORREOS EN EL AÑO 2015.....	14
TABLA 2: CIFRAS DE CORREOS EXPRESS EN EL AÑO 2015.....	15
TABLA 3: CIFRAS DE CORREOS NEXEA EN EL AÑO 2015	15
TABLA 4: CIFRAS DE CORREOS TELECOM EN EL AÑO 2015.....	16
TABLA 5: INDICADORES FINANCIEROS DEL GRUPO CORREOS	16
TABLA 6: CAPITAL HUMANO DEL GRUPO CORREOS.....	17
TABLA 7: CAPITAL NATURAL DEL GRUPO CORREOS.....	17
TABLA 8: CAPITAL SOCIAL DEL GRUPO CORREOS	18
TABLA 9: TIPOS DE PUESTOS-TIPO EN EL GRUPO CORREOS	24
TABLA 10: TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO SEGÚN LA DURACIÓN DEL CONTRATO	36
TABLA 11: TIPOS DE CONTRATO SEGÚN LA DURACIÓN DE LA JORNADA	36
TABLA 12: TIPOS DE FORMACIÓN EN ESPAÑA	42
TABLA 13: DIFERENCIAS ENTRE SUPRESIÓN Y RUPTURA LABORAL	44
TABLA 14: ANTIGÜEDAD MÍNIMA PARA CADA TRAMO EN LOS GRUPOS PROFESIONALES DE PERSONAL TITULADO MEDIO.....	53
TABLA 15: ANTIGÜEDAD MÍNIMA PARA CADA TRAMO EN LOS GRUPOS PROFESIONALES DE JEFATURAS INTERMEDIAS, PERSONAL OPERATIVO Y SERVICIOS GENERALES.....	54

FIGURAS

FIGURA 1: CIFRA DE NEGOCIOS DEL GRUPO CORREOS.....	18
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y NÚMERO DE NEGOCIOS DE CORREOS ENTRE 2005-2014.....	19
FIGURA 3: EMPLEADOS DEL GRUPO CORREOS	20

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la gestión de recursos humanos que hace una de las empresas más importantes en el panorama nacional, la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

En primer lugar, el trabajo arranca con una breve historia de la empresa desde sus comienzos hasta la actualidad y se analizan las cifras y resultados que el grupo tiene en nuestros días. En segundo lugar, la mayoría de la extensión del trabajo, se ocupa de estudiar los procesos elementales de recursos humanos que la empresa tiene, además de introducir cada uno de ellos con conceptos teóricos aportados por diversos autores. Por último, se destacan las principales conclusiones sacadas tras la realización de éste.

La elección de este trabajo se debe a la importancia que ha tenido en mi entorno familiar y, sobre todo, a la falta de estudios que existen en la actualidad sobre una empresa tan importante a nivel histórico en nuestro país. Además decir que se han utilizado fuentes primarias y secundarias para realizar este trabajo.

Destacar que la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos es el gran operador público en España en el sector de la mensajería, aunque existen en el sector privado grandes competidores de él, entre ellos destaca la empresa Unipost de carácter nacional, las empresas de carácter regional como pueden ser Akropost o Servicios Postales del País Vasco, las empresa locales, y las empresas de ámbito internacional como Asendia o Spring Global Mail.

Para finalizar, decir que esta empresa ha sido muy azotada por la crisis económica que ha tenido lugar en los últimos años, y la importante adaptación que ha tenido para las nuevas exigencias del cliente en los últimos años y poder seguir siendo competitiva.

ABSTRACT

In the present work we analyze the human resource management that makes one of the most important companies in the national panorama, the State Corporation Post office and Telegraphs.

First of all, this work is introduced with a brief history of the company from its beginning to the actuality and we analyze the results that the group has in our days. Secondly, most of the extension of the work is concerned with studying the elementary processes of human resources that the company has, in addition to introducing each of them with theoretical concepts contributed by various authors. Finally, we stand up the main conclusions extracted after the achievement of this one.

The choice of this work is due to the importance that it has had in my family circle and, above all, to the lack of studies that exist at present on an important company at historical level in our country. Also to say that primary and secondary sources have been used to perform this work.

To emphasize that the State Corporation Post office and Telegraphs is the largest public operator in Spain in the messaging sector, although there are competitors in the private sector, including the Unipost national company, regional companies as Akropost or Postal Services of the Basque Country, local companies, and international companies such as Asendia or Spring Global Mail.

Finally, to say that this company has been very hit by the economic crisis that has taken place in last years, and the important adaptation that it has had to the new demands of the customer in recent years and to remain competitive.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

Actualmente desarrollo o finalizo los estudios en el Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Jaén. Para finalizar dichos estudios la memoria del plan de estudios incorpora la obligación de desarrollar el Trabajo Fin de Grado.

La elección del tema de estudio se refleja en dos vertientes, en primer lugar por la vinculación que ha tenido mi padre con la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos, puesto que desempeña el puesto de cartero, y en segundo lugar, también por la importancia de esta empresa pública y el servicio que ha prestado a lo largo de su historia.

Lo anterior junto con la falta de estudios de esta entidad nos llevó a la elección del tema, titulado Análisis de la gestión de Recursos Humanos en la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

A continuación desarrollaremos un análisis básico del sector de la mensajería en España y el papel que ha desempeñado Correos en él.

El sector de la mensajería en España se puede clasificar en dos grandes grupos en función de las características de los servicios ofertados (Competencia, 2016).

En primer lugar, el sector postal tradicional, que incluye principalmente el segmento de la correspondencia. Los envíos característicos de este segmento son las cartas, tarjetas postales y la publicidad directa cuya entrega se realiza a través de casilleros domiciliarios. También se incluyen en este segmento las cartas certificadas y las notificaciones administrativas (Competencia, 2016).

Y en segundo lugar, el segmento Courier Express Parcel o segmento de envíos urgentes y paquetería. La oferta de este sector la forman principalmente los envíos urgentes, con compromiso de entrega en un plazo determinado y los envíos de paquetería (Competencia, 2016).

Dentro de estos dos grandes grupos existen diferentes tipos de operadores postales en España (Competencia, 2016):

- El gran operador público, la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A, que es el más importante de todo el país y del cual vamos a ocupar todo el trabajo.

En cuanto al sector privado destacan:

- Las empresas end to end de ámbito nacional, en este grupo está la empresa UNIPOST S.A. y aquellas que colaboran con ella. Unipost dispone actualmente de 69 delegaciones por todo el país y en el año 2015 obtuvo un importe neto de 94 millones de euros.
- Las empresas end to end de ámbito regional, dentro de este grupo podemos destacar a empresas como AKROPOST o SERVICIOS POSTALES DEL PAÍS VASCO S.A.
- Las empresas end to end de ámbito local, como pueden ser las empresas especializadas en notificaciones administrativas. Estas empresas trabajan con facturaciones de menos de 250.000 euros.
- Por último, las empresas consolidadoras de ámbito internacional, como pueden ser ASENDIA S.L.U. o SPRING GLOBAL MAIL. En el año 2015, el importe neto de la empresa Asendia fue de 13,5 millones de euros y de 11 millones la de Spring Global Mail.

Por lo tanto como se puede observar en la anterior clasificación, la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos es el prestador del servicio postal universal en España, ya que debe alcanzar todos los puntos de distribución del país, de ahí la importancia para la realización de este trabajo.

1.2. OBJETIVO

El objetivo del trabajo que presentamos es el análisis de cada uno de los procesos básicos en la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

Para ello nos proponemos como objetivos específicos analizar en primer lugar la empresa así como la evolución con datos históricos, y en segundo lugar, además de definir cada uno de los procesos básicos de gestión de recursos humanos, estudiar cómo se desarrolla cada uno en la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método de estudio ha combinado fuentes primarias y fuente secundarias. Respecto a las fuentes secundarias debemos especificar que se han consultado libros, artículos, páginas webs, específicamente también la web de Correos y Telégrafos, así como documentos específicos, entre los que destacamos el Convenio Colectivo de Correos.

Queremos poner de manifiesto que no se ha encontrado ningún estudio específico de Correos y Telégrafos, lo que nos llevó a usar fuentes primarias, solicitando al responsable de recursos humanos una entrevista personal, éste nos denegó la posibilidad de realizarla y nos dirigimos al enlace sindical para desarrollarla, la entrevista semiestructurada se realizó en el mes de febrero de 2017, las preguntas estructuradas estaban relacionadas con los procesos básicos de gestión de recursos humanos y cómo se desarrollaban concretamente en la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos, y además en cada apartado indicábamos si tenían que aportar algo al respecto.

Una vez realizada la entrevista se procedió a transcribir toda la información aportada.

Esta secuencia de métodos de estudio nos lleva a la utilización del método de análisis del caso para analizar la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

El Método del Caso es una técnica de aprendizaje activa, centrada en la investigación del estudiante sobre un problema real y específico que ayuda al alumno a adquirir la base para un estudio inductivo. Parte de la definición de un caso concreto para que el alumno sea capaz de comprender, de conocer y de analizar todo el contexto y las variables que intervienen en el caso (Boehrer, J. y M.Linsky, 1990).

Otros autores como (Asopa B y Beye G, 2001) definen el Método del Caso como un método de aprendizaje basado en la participación activa, cooperativa y en el diálogo democrático de los estudiantes sobre una situación real.

1.4. SECUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el primer apartado se justifica la elección del tema de estudio, se define el objetivo principal y los sub-objetivos, se expone la metodología que se ha usado en el Trabajo Fin de Grado y se especifica las fuentes primarias y secundarias utilizadas.

En el segundo apartado se analiza la historia de Correos y Telégrafos identificando los principales hitos históricos y también se da información de las cifras de la compañía para posicionar al lector en el estudio del caso.

En el tercer apartado se analizan los procesos básicos en la gestión de recursos humanos, como son los procesos básicos, los procesos de afectación, de desarrollo, los sustractivos y los de evaluación y compensación.

En cada uno de dichos procesos el lector encontrará las definiciones de los mismos, así como un breve desarrollo y como se implementan dicho proceso en la Sociedad Anónima Estatal Correos y Telégrafos.

En el cuarto apartado se recogen las principales conclusiones. El trabajo finaliza con la bibliografía utilizada para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado.

2. ESTUDIO DEL CASO. HISTORIA DE CORREOS Y CIFRAS DE LA COMPAÑÍA

2.1. HISTORIA DE CORREOS

Los seres humanos han sentido la obligación de comunicarse con otros miembros de la sociedad desde que tenemos uso de razón, aunque las primeras referencias en España se remontan a la época romana. Los romanos fueron los primeros que organizaron el correo en España. El *cursus publicus*, como se denominaba, recorría toda la geografía de Hispania a través de una cuidada red de caminos portando los mensajes para el ejército o los administradores romanos. Posteriormente, durante la Edad Media, los numerosos reinos en los que se dividió España crearon sus propios sistemas de correo. Los mandaderos iban de una corte a otra con los encargos de sus reyes. También los comerciantes o las instituciones religiosas o universitarias tenían sus propios mensajeros. La organización postal en España fue transformándose progresivamente con la unificación de los reinos bajo la monarquía de los Reyes Católicos, con el descubrimiento de América y luego con la ampliación de territorios en Europa durante el reinado de Carlos I. En ese tiempo, Felipe I el Hermoso centralizó el poder del correo en España a la familia Tassis. A principios del siglo XVIII, el correo se convirtió en una Renta Real (Competencia, 2016).

El año 1706 marcó el nacimiento de Correos en España. Fue entonces, durante el reinado del primer Borbón, Felipe V, cuando el servicio postal español pasó a ser gestionado por el Estado (Albons, 2014).

A continuación se describe una breve cronología del grupo Correos, desde el año 1706 hasta nuestros días, con los acontecimientos más importantes (Correos, 2017) (Albons, 2014):

- 1706: el rey Felipe V comienza a gestionar a Correos como parte del Estado.
- 1755: se empiezan a racionalizar las tarifas y se crean los servicios de lista, apartados, impresos y periódicos.
- 1756: se crea el oficio de cartero.
- 1762: se instalan los primeros buzones.

- 1850: se obtiene una flota propia de transporte para la correspondencia y nace el sello como forma de pago.
- 1855: se crea el Cuerpo de Telégrafos y se establece la primera conducción de correo ambulante.
- 1870: se establece el reparto postal diario.
- 1882: se incorpora la mujer a la plantilla.
- 1884: se ofrece el primer servicio telefónico público en nuestro país.
- 1889: se crea el Cuerpo de Empleados de Correos y por ello, los carteros empezaron a tener más presencia en las ciudades y localidades del Estado.
- 1911: se introducen servicios innovadores como podían ser la carta urgente, los giros y los reembolsos.
- 1962: se empiezan a instalar buzones domiciliarios.
- 1981: se inventa el código postal.
- 1990: toda la red de oficinas queda informatizada.
- 1998: se estrena la primera página web de Correos.
- 2000: Correos estrena su régimen jurídico, el de Sociedad Anónima Estatal.
- 2002: se culmina la automatización de la red de centros logísticos.
- 2003: se abre la Oficina Postal Virtual.
- 2012: Correos se incorpora al grupo SEPI.
- 2013: se impulsa la transformación con el Plan de Acción 100-300-1500, se apuesta por la diversificación, la optimización operativa, la efectividad comercial y el cambio cultural.
- 2014: Correos lanza HomePaq y entre otras cosas, nuevas Pdas.
- 2016: Correos cumplió 300 años y sigue siendo el líder nacional en materia postal.

2.2. CIFRAS DE LA COMPAÑÍA

2.2.1. Cifras actuales de correos

El Grupo Correos es una compañía de referencia en comunicaciones físicas, digitales y de paquetería (Correos, 2015).

Correos es un operador global de soluciones de comunicación físicas, electrónicas y de paquetería. Es además la empresa designada para prestar el Servicio Postal Universal en España, con criterios de eficiencia, calidad y sostenibilidad. La compañía conjuga el cumplimiento de sus obligaciones públicas con la orientación empresarial que la evolución del mercado demanda, por ello cuenta con la mayor presencia territorial, experiencia logística y equipamientos más innovadores del sector, así como con una oferta integral, que comprende soluciones para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente (Correos, 2015).

Hay que destacar que el Grupo Correos está formado por Correos, Correos Express, Correos Nexea y Correos Telecom, en el año 2015, el grupo en su conjunto presentaba las siguientes cifras (ver tabla 1):

TABLA 1: CIFRAS DEL GRUPO CORREOS EN EL AÑO 2015

Oficinas	2.383
Servicios rurales	6.563
Total de puntos de atención	8.946
Efectivos medios	50.153
Envíos admitidos(en millones)	2.936
Centros de tratamiento automatizado	18
Unidades de reparto	1.815
Vehículos	13.398
Unidades de servicios especiales	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo Correos 2015.

2.2.2. Cifras actuales de correos exprés

Especialista en transporte urgente de paquetería y documentación, Correos Express es la empresa de paquetería urgente del Grupo Correos y la mayor del sector que cuenta con una red propia de delegaciones, lo que le proporciona un elevado nivel de agilidad en la gestión.

Dispone además de una de las más amplias redes de transporte y de las últimas tecnologías aplicadas al seguimiento de los envíos (Correos, 2015).

En la tabla 2 se nos muestra las cifras que Correos Express tenía en el año 2015:

TABLA 2: CIFRAS DE CORREOS EXPRESS EN EL AÑO 2015

Efectivos medios	1.040
Delegaciones	52
Rutas de distribución	2.094
Superficie operativa (m2)	96.372

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

2.2.3. Cifras actuales de correos Nexea

Nexea es la compañía del Grupo Correos especializada en la gestión integral de las comunicaciones masivas de las empresas con sus clientes y en el desarrollo de soluciones tecnológicas a medida para los procesos documentales (Correos, 2015).

En la tabla 3 se nos muestra las cifras que Correos Nexea tenía en 2015:

TABLA 3: CIFRAS DE CORREOS NEXEA EN EL AÑO 2015

Efectivos medios	142
Centros	2
Superficie operativa	5000 m2

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

2.2.4. Cifras actuales de correos Telecom

Correos Telecom es la empresa encargada de la gestión de la red de telecomunicaciones del Grupo Correos y la comercialización de la capacidad excedentaria de las infraestructuras de telecomunicación. Asimismo, es un operador especializado en la provisión de servicios de conectividad de alta capacidad, de comunicaciones e infraestructuras de telecomunicación. Correos Telecom se orienta a la búsqueda de soluciones eficaces de comunicaciones para los clientes, que se conviertan en ventajas competitivas en su propio entorno, a través de la flexibilidad y la innovación (Correos, 2015).

En la tabla 4 se nos muestra las cifras que Correos Telecom tenía en 2015:

TABLA 4: CIFRAS DE CORREOS TELECOM EN EL AÑO 2015

Efectivos medios	49
Infraestructuras comercializadas (miles de metros)	1.059
Emplazamientos comercializados	95

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

2.2.5. Indicadores financieros del grupo Correos

En cuanto a los indicadores financieros del Grupo Correos los más destacados son los siguientes (ver tabla 5):

TABLA 5: INDICADORES FINANCIEROS DEL GRUPO CORREOS

INDICADORES FINANCIEROS	2014 (miles de euros)	2015 (miles de euros)
Cifra de negocio	1.732.024	1.765.715
Gastos de personal	-1.412.977	-1.442.527
Resultado de explotación	281.748	-58.240
Resultado antes de impuestos	289.177	-50.531
Resultado después de impuestos	193.891	-34.098
Inversiones	67.367	75.934

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

Como podemos observar en la tabla 5 la cifra de negocios aumentó en alrededor de 33.000 millones de euros, los gastos del personal de la empresa también se incrementaron en 30.000 millones de euros, pero en lo que conlleva a resultados de explotación se observa que de la terminación del ejercicio 2014 con la finalización en positivo de 281 millones de euros, se pasa a la terminación del año 2015 en pérdidas de 58 millones de euros, esto conlleva que en resultados antes y después de impuestos también se termine en cifras negativas. En cuanto a inversión también se observa en 7.000 millones de euros aproximadamente. En conclusión se

puede decir que a pesar de que su cifra de negocios aumentó de un año a otro, la empresa en general disminuyó en gran proporción su resultado.

2.2.6. Indicadores no financieros del grupo Correos

En cuanto a los indicadores no financieros del grupo destacamos los siguientes (ver tabla 6):

TABLA 6: CAPITAL HUMANO DEL GRUPO CORREOS

CAPITAL HUMANO	2014	2015
Empleados	52.514	51.383
Diversidad hombres/ mujeres (%)	52/48	51/49
Personal con contrato indefinido (%)	82	79
Horas formativas por empleado	42,5	39,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

En cuanto a la descripción de la tabla 6 se observa que el número de empleados disminuyó en alrededor de 1.130 aproximadamente de un año a otro, la diversidad entre mujeres y hombres se mantiene en general en las mismas proporciones, el número de personal con contrato indefinido disminuye en 3 puntos porcentuales, y las horas formativas disminuyen también alrededor de 3 horas por empleado.

TABLA 7: CAPITAL NATURAL DEL GRUPO CORREOS

CAPITAL NATURAL DE CORREOS	2014	2015
Emisiones (expresado en toneladas de CO2)	203.308	169.227
Consumo de energía	499.074	521.904
Proporción de consumo de energía con certificado de origen renovable (%)	20	65
Consumo de combustible(m3)	553.598	502.864
Consumo de agua(m3)	306.854	297.413
Gastos de prevención y mejora del medioambiente	1.103	918

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

En la tabla 7 se observa que las emisiones se reducen considerablemente como consecuencia de su compromiso con el medio ambiente, el consumo de energía, sin embargo aumenta, pero ese incremento es a base de energía renovable como podemos observar en los datos inferiores, el consumo de combustible también se reduce y los gastos de prevención y mejora del medioambiente se reducen debido a la que la empresa en general obtiene resultados negativos.

En cuanto al capital social del grupo se destaca lo siguiente (ver tabla 8):

TABLA 8: CAPITAL SOCIAL DEL GRUPO CORREOS

CAPITAL SOCIAL	2014	2015
Índice de satisfacción del cliente de Correos (%)	7,5	7,5
Gastos de proveedores(miles de euros)	526.530	557.070

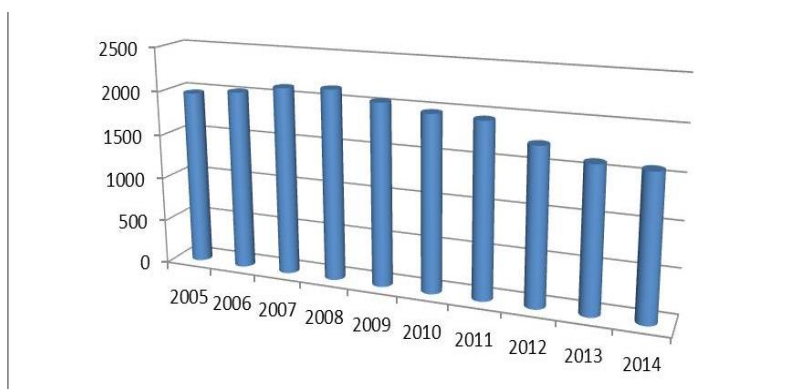
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe anual integrado del Grupo correos 2015 (Correos, 2015).

En la tabla 8 se puede observar como el índice de satisfacción de los clientes de Correos se ha mantenido igual, de un 7,5, que es un número bastante aceptable, y que el gasto de proveedores de un año a otro ha aumentado en unos 30500 aproximadamente miles de euros.

2.2.7. Evolución del grupo Correos en la década 2005-2014

A continuación, para terminar con este capítulo se expondrán varios gráficos, en el primero de ellos se puede ver la evolución de la cifra de negocios del grupo (ver figura 1):

FIGURA 1: CIFRA DE NEGOCIOS DEL GRUPO CORREOS

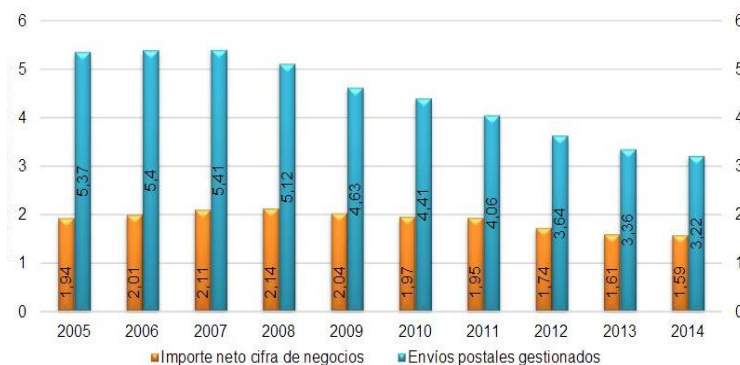


Fuente: (Posta-Correos, 2016).

Como se observa en la figura 1, la cifra de negocios del grupo creció hasta el año 2008, que coincide con el inicio de la crisis económica que hemos tenido en los últimos años en nuestro país, a partir de esa fecha la cifra no ha parado de crecer hasta el 2014, debido a lo que he comentado anteriormente, a la crisis económica y a la entrada de nuevos competidores en el sector.

En cuanto al segundo gráfico que podemos observar nos encontramos con la evolución de la cifra de negocios anterior más el número de negocios que el grupo tenía entre el año 2005 y 2014 (ver figura 2):

FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y NÚMERO DE NEGOCIOS DE CORREOS ENTRE 2005-2014

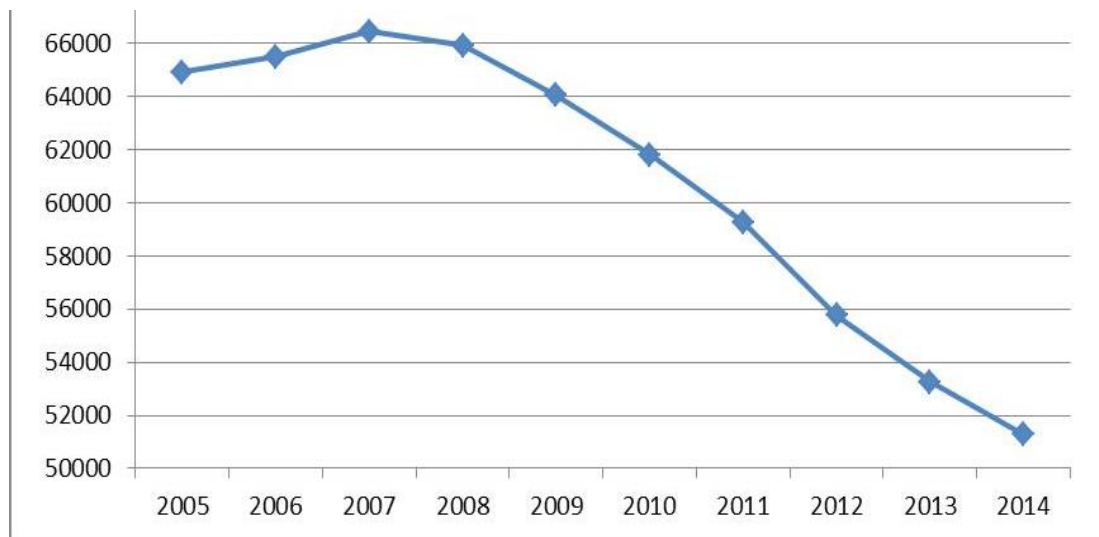


Fuente: (Posta-Correos, 2016).

En cuanto a la figura 2, observamos lo comentado anteriormente, como la cifra de negocios aumenta hasta el año 2008, y a partir de ahí baja considerablemente cada año, lo mismo le pasa al número de envíos gestionados durante estos años, aumenta hasta 2007, y a partir de ahí sufre un descenso considerable cada año hasta el último año de la gráfica.

El último gráfico que vamos a observar en este apartado es el que corresponde a la evolución que ha sufrido el grupo en cuanto al número de empleados en la década 2005-2014 (ver figura 3):

FIGURA 3: EMPLEADOS DEL GRUPO CORREOS



Fuente: (Posta-Correos, 2016).

Como se puede observar en la figura 3 con cierta facilidad, el número de empleados en el grupo ha bajado desde el año 2007 como consecuencia de la reducción de la cifra de negocios y el número de envíos observado en las figuras 1 y 2, donde pasa de los más de 66.000 que tenía a final de 2007 hasta los alrededor de 51.000 que tenía en 2014.

3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este punto vamos a realizar un intenso estudio de la gestión de Recursos Humanos que lleva a cabo el grupo Correos, para ello vamos a dividir todo la gestión en los cinco principales procesos que existen:

- Procesos básicos
- Procesos de afectación
- Procesos de desarrollo
- Procesos sustractivos
- Procesos de evaluación y compensación

Dentro de estos procesos se hará una introducción teórica de cada uno y profundizaremos poniendo de ejemplo a la empresa en cada uno de ellos.

3.1. PROCESOS BÁSICOS

3.1.1. Análisis de puestos de trabajo

Dentro de los procesos básicos destaca el de análisis del puesto de trabajo:

Se define como un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. (Carrasco, 2008). Otra definición de (Dessler, 2001) es que se considera el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que se requieren en un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

El análisis de puestos a su vez podría ser un proceso que conste de 4 etapas (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014):

- Objetivos del análisis
- Delimitación del análisis
- Análisis de puestos
- Descripción y especificación del puesto

En la primera etapa es bueno saber la información que se quiere obtener y cuál va a ser la forma de recabar esta información, en la segunda etapa habrá que responder a preguntas de qué puestos se van a analizar, quién o cuándo, en la tercera etapa se reúne información sobre actividades laborales, características necesarias...En la última etapa se prepararan los documentos (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014).

3.1.1.1. Análisis de puestos de trabajo del grupo Correos

Como se ha descrito anteriormente en este proceso se recopila información acerca de las tareas, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos de trabajo del grupo.

El sistema de clasificación que contempla el Grupo Correos para sus trabajadores es el de Grupos Profesionales, Áreas Funcionales y Puestos Tipo (Estado, 2011).

La determinación de la pertenencia de un puesto tipo a un Grupo Profesional dentro del grupo es el resultado de la ponderación, entre otros, de los siguientes factores: conocimientos y experiencia, iniciativa, autonomía, responsabilidad, mando y complejidad. En la valoración de los factores anteriores se tienen en cuenta los siguientes (Estado, 2011):

- **Conocimientos y experiencia:** es el primer factor que se tiene en cuenta donde además de la formación básica o específica necesaria para cumplir correctamente los cometidos, se valora el grado de conocimiento y experiencia adquiridos y la dificultad para la adquisición de dichos conocimientos y experiencia. Este factor puede encontrarse subdividido, a su vez, en dos sub-factores: formación y experiencia.
 - **Formación:** este primer sub-factor considera cual es el nivel inicial mínimo de conocimientos teóricos que debe poseer una persona con capacidad media para llegar a desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto de trabajo después de un periodo de formación práctico. Este sub-factor también considera las exigencias de conocimientos especializados (idiomas, informática, etc.).
 - **Experiencia:** este segundo sub-factor determina el periodo de tiempo requerido para que una persona de capacidad media, y en posesión de la formación que necesita, adquiera la habilidad y práctica necesarias para desempeñar el puesto, obteniendo un rendimiento suficiente en cantidad y calidad.
- **Iniciativa:** el segundo factor con el que nos encontramos es la iniciativa, que determina la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el puesto para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas que se pueda presentar, así como el grado de seguimiento de normas, procedimientos o directrices para la ejecución de tareas o funciones.
- **Autonomía:** el tercer factor es la autonomía, donde se tiene en cuenta el grado de dependencia jerárquica en el desempeño de tareas o funciones.
- **Responsabilidad:** en el cuarto factor se tiene en cuenta el grado de autonomía de acción del trabajador/a, el nivel de influencia sobre los resultados, la relevancia de la gestión sobre recursos humanos, técnicos y productivos, y la asunción del riesgo por las decisiones tomadas y sus consecuencias. Este factor comprende a su vez, dos sub-factores:
 - **Responsabilidad sobre gestión y resultados:** este primer sub-factor considera la responsabilidad asumida por el ocupante del puesto sobre los errores que pueden ocurrir.

- Capacidad de interacción: este segundo sub-factor aprecia la responsabilidad asumida por el ocupante del puesto sobre contactos con otras personas, de dentro y de fuera de la empresa.
- Mando: este quinto y último factor aglutina el conjunto de tareas de planificación, organización, control y dirección de las actividades de otros, asignadas por la dirección de la empresa, que requieren los conocimientos necesarios para comprender, motivar y desarrollar a las personas que dependen jerárquicamente del puesto.

A continuación se relacionan los diferentes Grupos Profesionales y Áreas Funcionales del grupo, atendiendo a los criterios generales y formación necesaria para cada uno (Estado, 2011):

- *Grupo Profesional I: Personal Titulado Superior*

En este grupo se llevan a cabo funciones que suponen la realización de tareas técnicas complejas y heterogéneas, con objetivos globales definidos y alto grado de exigencia en autonomía, iniciativa y responsabilidad. También se realizan funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de funciones realizadas por un conjunto de colaboradores en una misma unidad funcional. Se incluyen también en este Grupo Profesional funciones que suponen responsabilidad completa por la gestión de una o varias Áreas Funcionales de la empresa.

Para este grupo se requiere titulación universitaria de grado superior o conocimientos, experiencia y aptitudes, adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a esta titulación.

- *Grupo Profesional II: Personal Titulado Medio*

Las personas que pertenecen a este grupo realizan funciones de tareas complejas que, tienen un alto contenido intelectual o de interrelación humana, en un marco de instrucciones generales de alta complejidad técnica. También se realizan funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de tareas diversas, realizadas por un conjunto de colaboradores.

Para optar a este grupo se requiere titulación universitaria de grado medio o conocimientos, experiencia y aptitudes, adquiridos en el desempeño de su profesión, equivalentes a esta titulación.

- *Grupo Profesional III: Personal Jefaturas Intermedias*

Los que pertenecen a este grupo realizan funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de tareas homogéneas, realizadas por un conjunto de colaboradores, en un estadio organizativo menor. También se realizan tareas que tienen un contenido medio de actividad intelectual y de interrelación humana, en un marco de instrucciones precisas de complejidad técnica media con autonomía dentro del proceso establecido.

Para poder optar a este grupo se requiere titulación de Bachillerato o Formación Profesional II o titulación oficial que la sustituya, o conocimiento, experiencia y aptitudes, adquiridos en el desempeño de su profesión equivalentes a esta titulación.

- *Grupo Profesional IV: Personal Operativo*

Los que pertenecen a este grupo realizan tareas consistentes en la ejecución de operaciones que requieren adecuados conocimientos profesionales y aptitudes prácticas y cuya responsabilidad está limitada por una supervisión directa o sistemática.

Para este grupo se requiere Titulación de Educación Secundaria Obligatoria, Graduado Escolar o titulación oficial que la sustituya, o conocimiento, experiencia y aptitudes, adquiridos en el desempeño de su profesión equivalente a esta titulación.

- *Grupo Profesional V: Servicios Generales*

Se realizan tareas que se ejecuten según instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia, que requieran preferentemente esfuerzo físico o atención, y que no necesiten de formación específica, salvo la ocasional de un período de adaptación.

Para optar a este grupo se requiere una experiencia adquirida en el desempeño de una profesión equivalente o titulación de Graduado Escolar o certificado de Escolaridad o similar.

En el grupo Correos existen cuatro áreas funcionales que son (Estado, 2011):

- Logística
- Red
- Comercialización
- Corporativa y Apoyo

A continuación se exponen los diferentes tipos de puestos que existen en el grupo en relación con los grupos profesionales y las áreas funcionales anteriormente comentadas (ver tabla 9):

TABLA 9: TIPOS DE PUESTOS-TIPO EN EL GRUPO CORREOS

GRUPOS PROFESIONALES	ÁREA FUNCIONAL: LOGÍSTICA	ÁREA FUNCIONAL: RED	ÁREA FUNCIONAL: COMERCIALIZACIÓN	ÁREA FUNCIONAL: CORPORATIVA Y APOYO
GRUPO I: PERSONAL TITULADO SUPERIOR	Personal técnico superior	Personal técnico superior	Personal técnico superior	Personal técnico superior
GRUPO II: PERSONAL TITULADO MEDIO	Personal técnico medio Jefatura de Sector Distribución / Centros	Personal Técnico Medio Jefatura de Sector o Red	Personal Técnico Medio Coordinación de Ventas	Personal técnico Medio Personal Responsable de Apoyo Corporativo
GRUPO III: PERSONAL DE JEFATURAS INTERMEDIAS	Jefatura de Unidad Distribución/ Centros Jefatura de Equipo	Dirección Dirección Adjunta de Oficina Gestión Bancaria Jefatura de Equipo	Gestión de ventas	Jefatura de Unidad Administrativa Gestión de Apoyo Corporativo
GRUPO IV: PERSONAL OPERATIVO	Reparto Agente/ Clasificación	Atención al cliente	Atención al cliente	Administración
GRUPO V: SERVICIOS GENERALES	Peón/a Limpiador/a	Peón/a Limpiador/a	Peón/a Limpiador/a	Peón/a Limpiador/a

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Estado, 2011).

Las principales funciones a desarrollar por los distintos puestos de trabajo, en base a los grupos profesionales y las áreas funcionales que hemos citado en la anterior tabla son (Estado, 2011):

- Personal Técnico Superior.
 - Análisis y detección de necesidades.
 - Análisis y documentación de datos del Área funcional o Áreas funcionales de su competencia.

- Análisis de procesos de las distintas Unidades que componen la estructura de Correos.
- Personal Técnico Medio.
 - Análisis de procesos de las distintas unidades que componen la estructura de Correos.
 - Proponer medidas correctoras que mejoren la eficiencia general de la Empresa.
 - Elaboración y control de cuentas de resultados en relación con los presupuestos.
- Jefatura de Sector Distribución/Centros.
 - Cumplir los objetivos que le sean asignados vinculados a la producción, calidad y rendimiento.
 - Dirigir, organizar y gestionar Centros de Tratamiento.
- Jefatura de Sector de Red.
 - Dirigir y coordinar la actividad de las oficinas bajo su responsabilidad, sobre la cuenta de resultados y por tanto, sobre la implantación de las medidas de mejora.
 - Impulsar las ventas, realizando directamente las de productos más complejos y desarrollando las capacidades comerciales del personal de su unidad.
 - Coordinar las estrategias comerciales y del plan de ventas en sus oficinas. Impulsar el cumplimiento de estándares de calidad.
- Coordinación de Ventas.
 - Planificación y comunicación de objetivos comerciales a su equipo.
 - Responsabilizarse de la planificación, gestión y seguimiento de las cuentas/clientes asignadas.
 - Configurar una estrategia de desarrollo de negocio dentro de sus cuentas.
- Personal Responsable de Apoyo Corporativo.
 - Gestionar y organizar el trabajo de los recursos humanos adscritos, para conseguir los objetivos establecidos, así como su desarrollo y formación profesional.

- Analizar y realizar acciones para optimizar los recursos.
- Analizar las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes/proveedores y atenderlas en caso necesario.
- Jefatura de Unidad de Distribución/Centros.
 - Analizar los procesos operativos de sus funciones y actividades para proponer acciones de mejora.
 - Analizar y proponer acciones para optimizar los recursos de la unidad (tanto en medios humanos como materiales).
 - Analizar las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes y atenderlas en caso necesario.
- Dirección/Dirección Adjunta de Oficina.
 - Gestionar su oficina con responsabilidad sobre la cuenta de resultados y por tanto sobre la aplicación de las medidas de mejora.
 - Impulsar la orientación y capacidad comercial del personal de su oficina.
 - Potenciar el cumplimiento de los niveles de calidad.
- Jefatura de Unidad Administrativa.
 - Organiza, gestiona y controla todas las funciones encomendadas a la unidad, coordinando las actividades de los diferentes equipos adscritos a la misma, para conseguir el cumplimiento de sus objetivos.
 - Analizar los procedimientos y procesos de sus funciones y actividades, para proponer acciones de mejora.
- Jefatura de Equipo.
 - Supervisar el trabajo de las personas que componen el equipo.
 - Organizar y controlar todas las actividades del equipo.
 - Realizar la gestión del personal bajo su supervisión para conseguir el máximo aprovechamiento de los recursos y mantener un buen clima laboral y una buena motivación de los empleados/as.
- Gestión Bancaria.

- Desarrollar el negocio bancario a través de la comercialización de productos y servicios bancarios de la entidad.
- Coordinar la gestión administrativa de las operaciones de venta efectuadas. Resolver las posibles incidencias.
- Utilizar todos los medios técnicos y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones
- Gestión de Ventas.
 - Responsabilizarse de la planificación, gestión y seguimiento de las cuentas/clientes asignadas.
 - Venta de los productos y servicios de Correos.
 - Atención personalizada, mantenimiento y mejora de su cartera de clientes.
- Gestión de Apoyo Corporativo.
 - Gestionar proyectos y programas bajo dirección de los técnicos/as y/o la Jefatura de la Unidad.
 - Tratamiento de la información: búsqueda y sistematización de la misma.
 - Analizar los procesos operativos y proponer acciones de mejora.
- Reparto.
 - Distribuir y entregar los productos postales, telegráficos y para-postales, o, de no ser posible, sus avisos sustitutivos, a los destinatarios en los domicilios que figuren en los envíos, manteniendo una relación directa con el cliente, atendiendo y dando respuesta a sus solicitudes de información.
 - Realizar la recepción y liquidación, además del pago y cobro en los domicilios, de los productos en que así esté establecido.
 - El personal de reparto que preste sus servicios en oficinas y enlaces rurales procederá a la admisión de los productos postales, telegráficos, financieros y para postales, así como las tareas anteriores y posteriores inherentes a esa función.
- Agente/Clasificación.

- Realizar las tareas de clasificación manual y/o automática según líneas de productos, en las distintas unidades de Correos.
- Realizar todas las tareas inmediatamente previas y posteriores a los procesos de clasificación manual y/o automática.
- Realizar la recepción, pago, cobro y liquidación, en la oficina, de los productos en que así esté establecido.
- Atención al Cliente.
 - Atender a los clientes, informando y promocionando los productos y servicios de Correos.
 - Admitir los envíos postales, telegráficos, financieros y para-postales.
- Administración.
 - Organizar y actualizar el archivo de documentación del área de su competencia.
 - Atención telefónica de los clientes internos/externos.
- Peón/a
 - Realizar funciones concretas y determinadas que sin constituir propiamente un oficio exigen, sin embargo, cierta práctica, especialidad o atención.
- Limpiador/a
 - Realizar la limpieza de los locales y dependencias anexas.

Lo que se puede destacar de la entrevista realizada dentro de este capítulo es que el grupo tiene numerosas clasificaciones, que están recogidas en la tabla anterior, tabla que nos fue dada, y que desde los sindicatos lo que quieren es que algunas de esas clasificaciones sean eliminadas en un futuro próximo, como es el caso de peones.

3.1.2. Planificación de los recursos humanos

El segundo de los procesos básicos que se pretende estudiar es el de Planificación de los Recursos Humanos.

La planificación de recursos humanos es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas

más útiles económicamente (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014). La planificación de recursos humanos, además de la planificación de plantilla, va a incluir los procesos de reclutamiento, selección, formación, planes de carrera, planes salariales y evaluaciones del personal (Losa, 1997).

Esta planificación se lleva a cabo mediante las siguientes etapas (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014):

- Inicio del proceso de planificación
- Análisis de la situación laboral actual
- Estudio de los desajustes entre oferta y demanda del personal
- Elaboración de planes de Recursos Humanos

3.1.2.1. Planificación de recursos humanos en el grupo Correos

La planificación de Recursos Humanos del grupo Correos, al ser una empresa pública, se acoge a los métodos de planificación y selección de trabajadores habituales en ellas, como son las oposiciones públicas.

En los últimos años han sido pocas las oposiciones que se han convocado debido a la reducción de trabajadores en la empresa debido a la disminución de beneficios como consecuencia de la crisis económica y la falta de competitividad por la entrada de nuevas entradas en el sector.

3.2. PROCESOS DE AFECTACIÓN

Al igual que en los procesos básicos mencionados anteriormente, los procesos de afectación se subdividen en dos: los de reclutamiento y selección y los de contratación y socialización. A continuación vamos a profundizar en ello:

3.2.1. Reclutamiento y Selección

En primer lugar comenzaremos con la definición del concepto de reclutamiento:

El reclutamiento es el conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que ésta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014). Otros autores como (Mejía, 2001) lo definen como el primer paso del proceso de contratación y que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.

En cuanto a la definición de selección:

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Pérez, 2016). La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre en el cargo

3.2.1.1. Reclutamiento y Selección del grupo Correos

Los puestos de trabajo dentro de esta empresa se proveen a través de los siguientes procedimientos (Estado, 2011):

- Los trabajadores que están encuadrados en el Grupo Profesional de Personal Operativo, que responden a necesidades estructurales de empleo, se cubren mediante el sistema de ingreso, en cuanto a la movilidad voluntaria entre estos puestos se articula a través del concurso de traslados.
- El resto de puestos, es decir, los de los Grupos Profesionales I, II y III, se cubren mediante procedimientos de ascenso y/o movilidad voluntaria, así como de ingreso.
- Además, de estas fórmulas, existe otras, determinadas por la disminución de capacidad psicofísica del trabajador/a, bien permanente y/o temporal.

En cuanto a los tipos de contratos que el grupo Correos emplea, se explica detalladamente cada uno de ellos:

- *Ingreso fijo* (Estado, 2011).

El ingreso como personal fijo en la empresa, en el Grupo Profesional de Personal Operativo, se efectúa por un procedimiento público de selección objetiva, que puede comprender pruebas, cursos de formación, titulaciones, entrevistas y otras que permitan seleccionar a los candidatos/as adecuados para cada puesto. Además, las organizaciones sindicales presentes en la Comisión de Empleo Central forman parte de los órganos de selección. Los puestos de trabajo objeto del proceso de selección incluyen las modalidades de contrato a tiempo completo, fijo-discontinuo y fijo a tiempo parcial, una vez adjudicado un contrato fijo a tiempo completo o fijo a tiempo parcial, se decae automáticamente de las bolsas en las que se

encuentre. La selección del personal de referencia se realiza actualmente mediante un proceso articulado a través de convocatorias de ingreso provinciales públicas, que se efectúan en función de las necesidades de empleo de cada provincia, para las personas que cumplan los requisitos establecidos.

El proceso de selección de personal viene determinado por la realización de pruebas que valoran los conocimientos, competencias y aptitudes del candidato para el desempeño del puesto y por la valoración de los siguientes méritos:

- La prestación de servicios en la empresa, así como cualquier otra circunstancia relacionada con el desempeño de los puestos.
- Los cursos de formación que están directamente relacionados con los puestos ofertados.
- Otros méritos, como pueden ser titulaciones, carné de moto, etc.

La puntuación final viene determinada por la puntuación de las pruebas correspondientes y la acreditación y valoración de los méritos que he expuesto anteriormente. Posteriormente, los candidatos/as seleccionados realizan un reconocimiento médico que determina la aptitud psicofísica para el desempeño de las funciones para los que han sido seleccionados. Con los candidatos/as que han superado el proceso de selección y el preceptivo reconocimiento médico, atendiendo a su puntuación final y en base al número de puestos ofertados en cada provincia, el órgano de selección publica la resolución del proceso con la relación de los candidatos/as seleccionados/as por orden de puntuación. La Comisión de Empleo Central cada seis meses analiza las necesidades de empleo estructurales y determina, las provincias y necesidades de empleo a cubrir.

- *Concurso de Traslados para puestos del Grupo Profesional de Operativos* (Estado, 2011).

El Concurso de Traslados constituye el sistema de movilidad voluntaria para los trabajadores/as fijos incluidos en el Grupo Profesional de Personal Operativo, y de promoción y de movilidad voluntaria para los trabajadores/as incluidos/as en el de Servicios Generales, que solo pueden solicitar los puestos del Grupo Profesional de Personal Operativo, sólo se cubren por este procedimiento aquellos puestos que determina la empresa en ejercicio de sus facultades directivas. De igual forma al personal funcionario, se permite la participación del personal laboral de los Grupos II y III, siempre que cumplan con los requisitos exigidos en las

bases de las convocatorias. Las solicitudes se presentan por los interesados/as a partir de la publicación de las bases de la convocatoria y tienen validez por un periodo de un año, de acuerdo con el modelo y plazos que se establecen en cada convocatoria. La asignación de necesidades se efectúa por la Comisión de Traslados, de manera continuada, y teniendo en cuenta las solicitudes formuladas por los peticionarios/as. A falta de determinación por la Comisión de Traslados, se realizan nueve adjudicaciones en cada convocatoria.

En cuanto a los plazos de cese e incorporación, si el traslado se produce dentro de la misma localidad la incorporación es al día siguiente del cese, si por el caso, el traslado es entre localidades de una misma provincia o isla el plazo para la incorporación es de dos días hábiles, y seis días hábiles si es entre localidades situadas en la península y no pertenecen a la misma provincia, y diez días hábiles si el traslado es entre islas –Ceuta y Melilla– o islas, Ceuta y Melilla y península.

- *Reajustes Locales* (Estado, 2011).

El reajuste local constituye el sistema de asignación de los empleados/as fijos dentro de los puestos con el mismo complemento de ocupación al que desempeñan de manera definitiva, que posibilita al trabajador/a de forma voluntaria, además del cambio de centro de trabajo asignado dentro de la misma localidad, el cambio de turno. Los procedimientos de selección para la cobertura de los puestos de los Grupos Profesionales I, II y III están basados en la mayor idoneidad de los candidatos/as que se presenten al perfil de competencias, aptitudes y conocimientos que requiere el puesto o puestos ofertados. El procedimiento de valoración de conocimientos, competencias y aptitudes puede ser el concurso de méritos o la libre designación, la empresa comunica a la Comisión de Empleo Central aquellos puestos que considera poseen un mayor grado de responsabilidad.

Los sistemas básicos de provisión de los puestos de trabajo para la empresa son los siguientes:

- *Puestos de Jefatura de Equipo y asimilados/as* (Estado, 2011).

Estos puestos se cubren mediante procedimientos públicos internos en el que pueden participar todos los trabajadores/as fijos de la empresa que reúnan los requisitos de la convocatoria. Con una periodicidad bimensual, excepto durante los meses de verano y Navidad, se convocan los puestos de Jefatura de Equipo que resultan necesarios proveer. El procedimiento de valoración de conocimientos, competencias y aptitudes, y de provisión de estos puestos, es el concurso de méritos.

En una primera fase y dentro de cada área funcional, se adjudican los puestos a los que concurren empleados/as cuyo puesto definitivo es Jefatura de Equipo, conforme a un concurso de méritos donde se valora:

- Antigüedad en Correos.
- Tiempo de desempeño del puesto de Jefatura de Equipo.
- Evaluación del desempeño del puesto de Jefatura de Equipo.
- Formación.

Los puestos que no se cubren en la fase anterior se cubren con el resto de candidatos/as, con un concurso de méritos donde se valora:

- Antigüedad en Correos.
- Evaluación y desempeño de los puestos.
- Formación.
- Conocimientos y competencias.
- *El resto de puestos de los grupos I, II y III (Estado, 2011).*

Se cubren, con carácter general, mediante procedimientos públicos internos, salvo que por razones organizativas y de ausencia de perfiles profesionales adecuados, haya que acudir a la selección externa.

Para determinar los conocimientos, competencias y perfil profesional llevan a cabo las siguientes pruebas selectivas:

- Análisis curricular.
- Pruebas psicotécnicas.
- Evaluación del desempeño.
- Entrevista.
- Otras que se puedan considerar adecuadas.
- *Fórmulas excepcionales de provisión (Estado, 2011).*

Las fórmulas excepcionales de provisión dentro del grupo Correos:

Dan derecho preferente a obtener otro puesto de trabajo para la trabajadora víctima de violencia contra las mujeres. La trabajadora víctima de violencia de género que tenga que

abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde está prestando sus servicios, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, tiene el derecho preferente a ocupar otro puesto de trabajo en otra localidad, del mismo grupo profesional o puesto equivalente, que la empresa tenga vacante.

En estos supuestos, la empresa está obligada a comunicar a la trabajadora los puestos vacantes existentes en dicho momento o sobre los que hay previsión futura de quedar vacantes.

El cambio tiene una duración inicial de seis meses, durante los cuales la empresa está obligada a reservar el puesto de trabajo concreto de origen, transcurrido ese período la trabajadora debe optar entre el regreso a su puesto de origen o bien la continuidad en el nuevo, de optar por la continuidad, pierde el derecho de reserva.

En cuanto a los discapacitados/as, el grupo Correos aboga por desarrollar medidas de empleo que contribuyen a la integración de personas con discapacidad. A estos efectos la empresa puede contratar a personas con discapacidad por métodos diferentes a los habituales, pudiendo colaborar para ello con asociaciones, fundaciones u otras instituciones especializadas en la inserción laboral de personas con discapacidad.

Cuando por circunstancias sobrevenidas un trabajador/a fijo/a no posee las condiciones físicas mínimas suficientes, susceptibles de determinación objetiva y previsiblemente definitivas, de forma que disminuye notablemente o anule su capacidad para llevar a cabo las tareas fundamentales de su puesto de trabajo, puede ser destinado/a a otro cuyas tareas básicas sean compatibles con su estado de salud. Esta asignación se lleva a cabo mediante el Concurso de Traslados. En todo caso, este proceso se realiza previo informe de los Servicios Médicos de la empresa y previa declaración de incapacidad permanente total para su profesión habitual por el sistema público de Seguridad Social. En el caso de que en los 30 días siguientes a esta declaración no se le asigne un puesto mediante el procedimiento previsto, se dará por extinguido su contrato de trabajo.

Los trabajadores/as fijos/as de la empresa que se encuentran en estados o situaciones transitorias que no responden a las exigencias psicofísicas de sus respectivos puestos de trabajo, se les adscribe temporalmente a otro puesto de trabajo compatible con su estado de salud, siempre que sea necesaria su cobertura, previo informe de los Servicios Médicos de la empresa. Dichas adscripciones temporales se revisan de oficio o a instancia de parte cuando los Servicios Médicos estiman que ha desaparecido la patología o circunstancias ocasionales

que las motivaron, siendo el/la trabajador/a repuesto a su puesto de origen o a otro de similar en el caso de que se encuentre ocupado o ya no existiese. .

3.2.2. Contratación y Socialización

En primer lugar se comenzará definiendo lo que significa la palabra contratación:

La contratación es el punto de llegada del proceso de selección de personal, de forma que el empresario contrata a aquel trabajador más adecuado para el puesto ofertado (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014).

Existen diferentes tipos de contrato de trabajo, aunque actualmente se han actualizado algunos, los más tradicionales en nuestro país son los siguientes: (ver tabla 10 y 11):

TABLA 10: TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO TRADICIONALES SEGÚN LA DURACIÓN DEL CONTRATO

TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO	
SEGÚN LA DURACIÓN DEL CONTRATO	
INDEFINIDOS	Contrato de trabajo ordinario
	Contrato para el fomento de la contratación indefinida
TEMPORALES	
ESTRUCTURALES	Contrato de obra y servicio
	Contrato eventual por circunstancias de producción
	Contrato de interinidad
	Contrato de inserción
COYUNTURALES	Contratos para el fomento del empleo
FORMATIVOS	Contratos de trabajo en prácticas
	Contrato para la formación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Workpocket, 2003, Ranstad Work Solutions.

TABLA 11: TIPOS DE CONTRATO TRADICIONALES SEGÚN LA DURACIÓN DE LA JORNADA

SEGÚN LA DURACIÓN DE LA JORNADA	
A TIEMPO COMPLETO	Indefinidos
	Temporales
A TIEMPO PARCIAL	Indefinidos
	Contrato fijo-discontinuo
	Temporales
	Contrato de relevo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Workpocket, 2003, Ranstad Work Solutions.

Como se puede observar en las tablas 10 y 11, los tipos de contrato se pueden dividir según la duración del contrato o según la duración de la jornada.

En cuanto a la duración del contrato se divide en indefinidos, temporales, estructurales, formativos y coyunturales. Por otra parte si los dividimos según la duración de la jornada, se pueden observar contratos a tiempo completo y a tiempo parcial.

3.2.2.1. Contratación y Socialización del grupo Correos

El grupo Correos tiene diferentes formas de contratación que detallaré a continuación:

- *Contratación de fijos-discontinuos* (Estado, 2011).

El contrato fijo discontinuo tiene por objeto atender las necesidades estructurales de empleo de carácter estacional (por ejemplo, campaña estival y de Navidad) que se producen. En el contrato escrito que se formaliza cuando se realiza debe figurar una indicación sobre la duración estimada de la actividad laboral, sobre la forma y orden de llamamiento y la jornada laboral estimada y su distribución horaria, de acuerdo con los ritmos y previsiones cíclicas de cada año.

Con el personal fijo discontinuo, una vez contratado, se confecciona una lista que se adapta anualmente por la evaluación del desempeño, dicha evaluación se efectúa bajo criterios objetivos que ponderan el trabajo desarrollado y el cumplimiento de objetivos.

Los trabajadores/as fijos discontinuos son llamados de forma progresiva y gradual en base a las necesidades de la empresa y dentro de los períodos siguientes:

- Campaña de Navidad: período comprendido entre el día 1 de diciembre y 5 de enero.
- Campaña de Verano: período comprendido entre el día 1 de junio y 31 de octubre.

Estas fechas son aproximadas, y varían en función de la modificación de los períodos punta de producción o del modo en que los trabajadores/as solicitan y se conceden las vacaciones anuales. Con quince días de antelación a la prestación efectiva del servicio, la empresa va llamando de forma progresiva a los trabajadores/as según su posición en la lista.

El contrato de trabajo queda extinguido cuando el interesado/a, sin haber alegado causa justa para su ausencia, no se incorpora al trabajo antes de que transcurran tres días contados desde la fecha en que tuvo que producirse la incorporación. La cesación en el trabajo se realiza progresivamente a medida que va minorándose la actividad en cada campaña, por orden inverso al llamamiento.

- *Contrato a tiempo parcial* (Estado, 2011).

Se denomina contrato a tiempo parcial cuando el trabajador/a se encuentra obligado a prestar sus servicios durante un número determinado de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada de trabajo ordinaria y hasta un máximo del 75% de la misma, siempre que se trate del mismo tipo de contrato de trabajo y siempre que realice un trabajo igual o similar.

En consecuencia, el único requisito para la celebración válida de un contrato a tiempo parcial es que la prestación de servicios, cualquiera que sea el módulo tomado (diario, semanal, mensual o anual), sea inferior a la jornada de trabajo de un empleado/a a tiempo completo. El contrato a tiempo parcial puede celebrarse por tiempo indefinido o por duración determinada, en función de la necesidad de empleo a la que responda.

Los trabajadores/as contratados/as a tiempo parcial no pueden realizar horas extraordinarias voluntarias, pero sí están obligados a cumplir con las horas extraordinarias por fuerza mayor, en los mismos términos que el resto de trabajadores/as con jornada a tiempo completo. Los trabajadores/as contratados/as a tiempo parcial tienen el mismo acceso a la formación profesional que el resto de los trabajadores/as con jornadas a tiempo completo, a fin de favorecer su progresión y movilidad profesional.

En particular, se establecen las siguientes características del contrato a tiempo parcial dentro de la empresa:

- La igualdad de trato y de no discriminación de los trabajadores/as a tiempo parcial, respecto de los trabajadores/s a tiempo completo, sin perjuicio de las peculiaridades propias inherentes a aquel contrato.
- El principio de voluntariedad en el acceso al trabajo a tiempo parcial, y la posibilidad, a través de los sistemas de provisión voluntaria, a ser transferido de un trabajo a tiempo completo a uno a tiempo parcial o viceversa.
- El acceso efectivo a los programas de acción social de los trabajadores/as contratados/as a tiempo parcial.
- El número máximo de horas complementarias es del 20%, en cómputo mensual, de las horas ordinarias objeto del contrato.
- El mantenimiento del principio de la proporcionalidad en la cotización en la Seguridad Social y del salario, con cómputo, en su caso, de las horas complementarias.

Se consideran horas complementarias, ya que ha salido en los párrafos anteriores, a aquellas cuya realización ha sido acordada como adición a las horas ordinarias pactadas en el contrato a tiempo parcial.

La realización de estas horas está sujeta a las siguientes reglas:

- Sólo se puede formalizar este pacto en los contratos de duración indefinida.
- Se informa periódicamente a la Comisión de Tiempo de Trabajo, de los pactos sobre horas complementarias que se realizan.
- El pacto permanecerá vigente durante el período de duración del contrato, pero la empresa, en cualquier caso, estando vigente el pacto, puede no hacer uso del mismo, limitándose a no requerir del trabajador/a la realización de horas complementarias.
- El número de horas complementarias no puede exceder el 20% mensual de las horas ordinarias de trabajo.
- Las horas complementarias no utilizadas un mes pueden ser acumuladas para el mes siguiente.

La realización de horas complementarias puede dar lugar a la modificación de la jornada ordinaria pactada inicialmente en el contrato a tiempo parcial, mediante la consolidación en la misma de una parte, o del todo, de las horas complementarias realizadas en unos períodos determinados, en los términos que a continuación se expresan:

Una vez transcurrido el primer año desde la formalización del contrato, se consolidan en la jornada ordinaria del siguiente año, a partir del primer mes, el 20% de la media anual de las horas complementarias realizadas el primer año. En el segundo año, se consolida el 40% de la media en los dos años anteriores de las horas complementarias.

Para que se produzca la consolidación, es necesario que el trabajador/a manifieste su voluntad en tal sentido, en relación con la totalidad o una parte de las horas susceptibles de consolidación, desde tres meses antes de producirse la consolidación y hasta el último día del mes siguiente al año o años tomados como período de referencia para la consolidación. A estos efectos, de oficio, la empresa entrega al trabajador/a que haya realizado horas complementarias certificación de las mismas con anterioridad al fin del período de referencia.

- *Contrato eventual por circunstancias de la producción* (Estado, 2011).

Este contrato se utiliza para atender exigencias circunstanciales del mercado, depósitos masivos o acumulación de tareas, aun tratándose de la actividad normal de la empresa (el reparto de correo tradicional y mensajería) y siempre que se derive de circunstancias que responden a necesidades no permanentes.

Se consideran como necesidades no permanentes, las relativas a volumen de trabajo no previsto en campañas de elecciones, censos, catastros, notificaciones, campañas institucionales y trabajos por aumentos puntuales de la producción, y en general el exceso de trabajo que se produce cuando la carga de trabajo supere la disponibilidad de los recursos del personal fijo y fijo-discontinuo.

- *Contrato de interinidad* (Estado, 2011).

Se utiliza cuando se considera necesaria la sustitución de personal durante las situaciones de ausencia por cualquier causa que comporte la reserva del puesto de trabajo.

El contrato se extingue en el grupo por la reincorporación del trabajador/a sustituido/a, el vencimiento del plazo legal o convencionalmente establecido para la incorporación o por la extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo. Igualmente se puede formalizar contrato de interinidad algunas veces. El contrato se extingue por la cobertura del puesto por cualquiera de los sistemas de selección o promoción establecidos, o por su supresión.

Todas las incorporaciones se entienden efectuadas en periodo de prueba durante el tiempo que se detallará a continuación:

- Grupo I: 6 meses.
- Grupo II y III: 3 meses
- Grupo IV: 2 meses
- Grupo V: 15 días

Durante este periodo cualquiera de las dos partes puede dar por finalizada la relación laboral sin preaviso ni derecho a indemnización alguna.

El personal contratado con carácter temporal debe superar igualmente el periodo de prueba previsto para su grupo profesional. Una vez superado el periodo de prueba, ya sea en una o varias contrataciones, se da por cumplido en contrataciones sucesivas. La suspensión de contrato por razones de baja médica, maternidad, etc., supone la interrupción del cómputo del periodo de prueba, el cual vuelve a reanudarse una vez reincorporado el trabajador/a a su puesto de trabajo.

Para terminar con este capítulo destacar que lo que se nos fue trasladado en nuestra entrevista es que la mayoría de los movimientos de la empresa se realizan a través de concursos de traslados, y en cuanto a la contratación lo que se nos dijo fue: *“Es una lástima que en estos últimos años la contratación en la empresa haya sido baja debido a la crisis que todos sabemos, además de que la mayoría de los contratos que se hayan realizado no hayan sido fijos”*.

3.3. PROCESOS DE DESARROLLO

En estos procesos el que tiene más interés para su estudio es el de formación de recursos humanos.

Se considera formación a una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, desarrollar sus actitudes, la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender (Solé F y Mirabet M, 1997). También se considera formación al proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014).

Y el desarrollo es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, necesarias (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014).

A continuación se van a describir los tipos de formación más tradicional que se utilizan en nuestro país (ver tabla 12):

TABLA 12: TIPOS DE FORMACIÓN TRADICIONAL EN ESPAÑA

CRITERIOS CLASIFICACIÓN	TIPOS DE FORMACIÓN
Según el sujeto	Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes concretos de : -una persona -un grupo -todos los empleados en general
Según el objeto	Pretende -acoger al empleado y darle a conocer su función dentro de la organización -actualizar sus competencias -adquirir nuevas competencias
Según el contenido	Debe ser coherente con el grado de aprendizaje: -Primer nivel(saber) -Segundo nivel(poder) -Tercer nivel(querer)
Según la periodicidad	Pueden ser: -Programas ocasionales -Programas permanentes

Fuente: elaboración propia a partir de De Saá y Ortega (2002).

3.3.1. Procesos de desarrollo del grupo Correos

La política formativa del grupo estudiado se acomoda a los siguientes criterios (Estado, 2011):

- La profesionalización y desarrollo de los recursos humanos, satisfaciendo las necesidades de formación profesional de los trabajadores y facilitando su acceso a unas mejores cualificaciones.
- La plena universalización de la acción formativa, que se proyecta al personal en todos los niveles del grupo.

- El impulso de la formación profesional como responsabilidad tanto de la empresa como de los agentes sociales, en el entendimiento de que interesa a la empresa y al personal.
- La consideración de la doble dimensión de la formación profesional como derecho y como deber.
- La conexión entre el diseño de las acciones formativas y las necesidades de cualificación profesional.
- La asunción de la política formativa como aspecto fundamental que posibilita la adaptabilidad de los recursos humanos a los nuevos procesos productivos.
- La consideración de la formación, a través de la organización y participación en cursos, actividades y programas, como favorecedora del desarrollo y la promoción profesional del personal.
- La profesionalización y homogeneización de la acción formativa disponiendo de los medios oportunos para controlar la calidad y realidad de la formación impartida y la homogeneidad de sus contenidos y criterios de impartición.

Los fines de la formación más importantes para el grupo son los siguientes (Estado, 2011):

- La primera es que la formación de la empresa debe lograr que los trabajadores/as puedan desarrollar y adquirir nuevos conocimientos profesionales, adaptándose a las nuevas tecnologías y métodos organizativos, y debe constituir el instrumento más adecuado para adaptar el nivel de competencias de los trabajadores/as al nivel exigible en cada puesto de trabajo y potencial.
- La segunda es que debe ser un factor básico dentro de la empresa para incrementar la motivación y la integración del personal, así como un mecanismo indispensable para articular la promoción.
- Y la tercera y última es que la formación continua en la empresa es un factor esencial para asegurar la competitividad de la misma en los mercados donde desarrolla su actividad.

Destacar que de este proceso, el enlace con el que mantuvimos la entrevista tenía poca información, y se nos fue indicado a que accediéramos a esta información por otros métodos.

3.4. PROCESOS SUSTRATIVOS

El cuarto proceso que vamos a estudiar es el proceso sustractivo:

Entendemos por procesos sustractivos cuando en momentos de temporada baja, recesión económica, disminución de la demanda, etc., es necesario detraer de la organización los trabajadores excedentes (Puchol, 1985). Otra definición es la que da (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014) que nos dice que es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización.

A continuación se expondrá la diferenciación entre supresión y rupturas laborales (ver tabla 13):

TABLA 13: DIFERENCIAS ENTRE SUPRESIÓN Y RUPTURA LABORAL

SUPRESIÓN LABORAL	EXCENDENCIAS	
RUPTURA LABORAL	VOLUNTARIA	Dimisión
		Jubilación. Jubilación anticipada
	INVOLUNTARIA	Despido
		Reducciones de plantilla
		Reducción del tamaño empresarial (Downsizing)
		Ajuste del tamaño empresarial (Rightsizing)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014)

3.4.1. Procesos sustractivos del grupo Correos

A continuación se detallarán los procesos sustractivos que el grupo sigue:

El contrato de trabajo se extinguirá dentro del grupo en los siguientes casos (Estado, 2011):

- Por mutuo acuerdo de las partes.
- Por las causas consignadas válidamente en el contrato salvo que las mismas constituyan abuso de derecho manifiesto por parte de la empresa.

- Por expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones legales que correspondan en cada modalidad contractual.
- Por dimisión del trabajador/a.
- Por muerte, gran invalidez o incapacidad permanente total o absoluta del trabajador/a.
- Por jubilación obligatoria del trabajador/a a los 65 años. La jubilación es obligatoria en el grupo al cumplir el trabajador/a la edad de sesenta y cinco años, siempre que, de acuerdo con su situación jurídica individualizada, pueda completar los períodos mínimos de carencia para acceder a la pensión de jubilación en el sistema contributivo, en cuyo caso, ésta se produce con carácter obligatorio al completar el trabajador/a dichos periodos mínimos de carencia.
- Por despido del trabajador/a.
- Por decisión de la trabajadora que se vea obligada a abandonar definitivamente su puesto de trabajo como consecuencia de ser víctima de violencia contra las mujeres.

En cuanto a los ceses voluntarios, los trabajadores/as del grupo que deseen cesar voluntariamente al servicio de la empresa están obligados a ponerlo en conocimiento de ella, donde tiene que cumplir los siguientes plazos de preaviso (Estado, 2011):

- Titulados superiores y medios: un mes.
- Resto de trabajadores/as: quince días.

En cuanto a la suspensión del contrato, los contratos dentro de la empresa se suspenden en los siguientes supuestos (Estado, 2011):

- *Maternidad*

En el supuesto de parto de alguna trabajadora dentro de Correos, la suspensión tiene una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo/a a partir del segundo. El período de suspensión se distribuye a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto.

- *En los supuestos de adopción y de acogimiento, tanto pre-adoptivo como permanente o simple*

Tiene una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiples en dos semanas por cada menor a partir del segundo.

En los supuestos de adopción internacional, cuando es necesario el desplazamiento previo de los progenitores al país de origen del adoptado, el período de suspensión, previsto para cada caso en el presente apartado, puede iniciarse hasta cuatro semanas antes de la resolución por la que se constituye la adopción.

- *En el supuesto de riesgo durante el embarazo o de riesgo durante la lactancia natural*

La suspensión del contrato finaliza el día en que se inicia la suspensión del contrato por maternidad biológica o el lactante cumple nueve meses, respectivamente, o, en ambos casos, cuando desaparece la imposibilidad de la trabajadora de reincorporarse a su puesto anterior o a otro compatible con su estado.

- *En los supuestos de nacimiento de hijo/a, adopción o acogimiento*

El trabajador tiene derecho a la suspensión del contrato por paternidad durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo/a a partir del segundo.

- *La trabajadora víctima de violencia de género*

Tiene derecho a la suspensión de su contrato, con reserva del puesto de trabajo, durante seis meses, salvo que de las actuaciones de tutela judicial resulte que la efectividad del derecho de protección de la víctima requiere la continuidad de la suspensión, durante el tiempo que prorrogue el juez y con un máximo de 18 meses.

- *La privación de libertad del trabajador/a*

Mientras no exista sentencia condenatoria firme, incluidas tanto la detención preventiva como la prisión provisional.

- *La medida cautelar de suspensión provisional de empleo y sueldo adoptada con motivo de la incoación del expediente disciplinario, mientras no se acuerde su levantamiento*
- *Una incapacidad temporal del trabajador/a*
- *Una incapacidad permanente del trabajador/a que vaya a ser previsiblemente objeto de revisión por mejoría que permita su reincorporación al puesto de trabajo*
- *La suspensión de empleo y sueldo por razones disciplinarias*

- *Otras situaciones:*

Por ejemplo cuando por razones no imputables al trabajador/a cuyo puesto de trabajo requiere la posesión del correspondiente permiso de conducción, se produce la retirada temporal de éste durante la prestación del servicio, no es suspendido su contrato de trabajo, siendo reubicado temporalmente en otro puesto de trabajo hasta la recuperación del permiso de conducción, en este supuesto no se produce una reducción alguna en sus retribuciones. Por el contrario, si la retirada temporal del permiso de conducción es imputable al trabajador/a, este percibe las retribuciones correspondientes al puesto efectivamente asignado temporalmente. Cuando la retirada del permiso de conducción tiene carácter definitivo, y sin perjuicio en todo caso de las facultades disciplinarias de la empresa, ésta puede, de acuerdo con sus necesidades de personal, proceder a la asignación de otro puesto de trabajo.

En cuanto a los tipos de excedencia, destacan los siguientes:

Los trabajadores/as de la empresa pueden acogerse a los siguientes tipos de excedencia (Estado, 2011):

- Por interés particular.
- Por cuidado de hijos y familiares.
- Por prestación de servicios en el sector público.
- Forzosa.
- Por razón de violencia de género.

El reingreso en el puesto de trabajo debe ser solicitado dentro del mes anterior a la finalización de la excedencia, salvo que expresamente se disponga otra cosa.

- *Excedencia voluntaria por interés particular* (Estado, 2011).

La excedencia voluntaria puede ser solicitada por los trabajadores/as fijos con al menos un año de antigüedad al servicio de la empresa. Esta excedencia debe tener una duración no inferior a cuatro meses. No puede concederse esta excedencia a solicitud del trabajador/a cuando está inmerso en un expediente disciplinario, durante la tramitación del mismo y cuando no haya cumplido la sanción que, en su caso, se le haya sido impuesta.

- *Excedencia por cuidado de hijos y familiares* (Estado, 2011).

Los trabajadores/as tienen derecho a un periodo de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo/a, tanto cuando lo es por naturaleza, como por

adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como pre-adoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

También tienen derecho los trabajadores/as a un periodo de excedencia, de duración no superior a tres años, los trabajadores/as para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no puede valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.

- *Excedencia por prestación de servicios en el sector público* (Estado, 2011).

Puede acceder a esta excedencia el personal que se encuentre en servicio activo en cualquiera de las Administraciones Públicas, y los que pasen a prestar servicios como personal laboral fijo en organismos o entidades del sector público. El desempeño de puestos con carácter de funcionario interino o de personal laboral temporal no habilita para acceder a esta excedencia.

- *Excedencia forzosa* (Estado, 2011).

La excedencia forzosa, que da derecho a la conservación del puesto y al cómputo de la antigüedad de su vigencia, se concede por la designación o elección para un cargo público que imposibilite la asistencia al trabajo. El reingreso debe ser solicitado dentro del mes siguiente al cese en el cargo público.

- *Excedencia por violencia de género* (Estado, 2011).

La trabajadora víctima de violencia contra las mujeres dentro de la empresa puede acogerse a este tipo de excedencia para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integrada, sin necesidad de haber prestado un tiempo mínimo de servicios previos y sin que necesite ningún plazo de permanencia en la misma.

Durante los dos primeros meses de esta excedencia se perciben las retribuciones íntegras, y en su caso, las prestaciones familiares por hijo/a a cargo.

- *Reingresos* (Estado, 2011).

El trabajador/a excedente voluntario por interés particular o por prestación de servicios en el sector público tiene derecho al reingreso en un puesto de trabajo de su mismo Grupo Profesional. El reingreso debe producirse mediante su participación en el Concurso de Traslados cuando se pertenece a los Grupos Profesionales de Personal Operativo y de Servicios Generales.

El reingreso del personal perteneciente a los restantes Grupos Profesionales requiere la participación en los sistemas de libre designación o concurso de méritos. En caso de no obtener el reingreso por estos procedimientos en un puesto de trabajo del Grupo Profesional de origen, y se opta por ocupar vacante de inferior Grupo Profesional se perciben las retribuciones correspondientes a éste, manteniéndose la opción a ocupar la primera vacante que se produzca en el futuro en su Grupo y Puesto Tipo.

En la entrevista que tuvimos, a las preguntas realizadas sobre este proceso, se nos indicó: *“Desafortunadamente, hace unos años hablar de este tipo de procesos, los sustractivos no eran de importancia, pero en los últimos años, y por el motivo que antes he comentado de la crisis, en la empresa se han tenido que despedir a muchísimos trabajadores, y los que lo han sufrido, han sido sus ellos y sus familias, pero nosotros nos hemos comprometido a que lo más antes posible esos puestos sean otra vez cubiertos, y en ello estamos”*.

3.5. PROCESOS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

Para finalizar con los procesos, el último con el que nos encontramos es el de evaluación y compensación.

En cuanto al concepto de evaluación, es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014).

Además, según (Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J., 1997) la evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos.

Por su parte, para (Chiavenato, 1999) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

La retribución o compensación se puede definir como la compensación económica efectuada por la organización que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas, seguidos y la modalidad de pago que se emplee (Porret, 1999). Para (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014) la compensación o retribución se refiere a todo tipo de remuneraciones cuantificables que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa.

Los objetivos que persigue la retribución de una empresa son tres (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2014):

- Atraer candidatos potenciales
- Motivar
- Retener a buenos candidatos

En cuanto a los componentes de la retribución destacan los siguientes (Sevilla, 2007):

- Salario base: es el elemento de mayor importancia del total de la retribución y se define como la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas.
- Incentivos salariales: programas destinados a la recompensa de aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Se pueden presentar de diversas formas (por ejemplo primas, participación en beneficios de la empresa,...)
- Prestaciones/retribuciones indirectas: abarcan una gran variedad de programas, por ejemplo: seguros médicos, subsidio de desempleo. Una categoría especial de empleados con un status especial dentro de la organización (en general altos directivos): coche de la empresa, pago de cuotas a un club,...

3.5.1. Procesos de evaluación y compensación en el grupo Correos

En cuanto al proceso de evaluación destacar que dentro del grupo, dicha evaluación corresponde al jefe de equipo, y este informará a sus superiores de si los trabajadores han realizado o no las tareas correspondientes a cada puesto. Las tareas de cada puesto han sido estudiadas en el capítulo 1, dentro de los procesos básicos.

En cuanto al proceso de compensación el grupo Correos (Estado, 2011):

Correos considera salario a la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores/as, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios por cuenta de la empresa,

ya sea que retribuyan el trabajo efectivo, o los periodos de descanso computables como de trabajo.

En ningún caso el salario en especie puede superar el 20% de la totalidad de las percepciones salariales del trabajador/a.

No tienen la consideración de salario, las cantidades percibidas por el trabajador/a en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de la actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones, extinciones de contratos o despidos.

En cuanto a los conceptos retributivos que la empresa sigue son (Estado, 2011):

- Salario:
 - Salario base.
 - Complementos salariales:
 - Pagas extraordinarias.
 - Antigüedad.
 - Complemento de producción y asistencia.
 - Complemento de permanencia y desempeño.
 - Plus de festivos.
 - Plus de sábado.
 - Plus de nocturnidad.
 - Productividad.
 - Horas extraordinarias.
 - Plus residencia.
 - Incentivo singular por la prestación de servicios en Andorra
 - Complementos salariales singulares.
 - Complemento del Puesto Tipo.
 - Complemento de Ocupación.

- Percepciones no salariales:
 - Dietas e indemnizaciones.
- Salario (Estado, 2011).
- *Salario base*

Es la retribución mensual asignada a cada trabajador/a, según su Grupo Profesional, por la realización de la jornada ordinaria de trabajo, incluidos los periodos de descanso computables como de trabajo, de acuerdo con las cantidades que por este concepto se fijan para cada Grupo Profesional.

Los trabajadores/as con contrato a tiempo parcial perciben su salario base con arreglo a la parte proporcional de la jornada que realicen.

- *Complementos salariales*
 - Pagas extraordinarias

Se establecen dos pagas extraordinarias que son abonadas en el mes de junio la primera y en diciembre la segunda. Cuando se cambia de Grupo Profesional, se aumenta o se disminuya la jornada y/o se ingresa o se cesa en el transcurso del semestre natural, se percibe proporcionalmente al tiempo trabajado. El devengo de las pagas extraordinarias corresponde a los periodos comprendidos entre el 1 de enero a 30 de junio y del 1 de julio a 31 de diciembre, respectivamente. El importe de cada una de las pagas extraordinarias es el resultante de la suma de una mensualidad del salario base del Grupo, más una mensualidad de la antigüedad determinada

- Antigüedad

El Complemento de antigüedad (trienios) se devenga por todos los trabajadores/as, a partir del día primero del mes en que se cumplen tres o múltiplos de tres años de relación laboral por cuenta de la empresa. A estos efectos se computan como relación laboral por cuenta de la empresa, todos los periodos trabajados en los diversos contratos de trabajo suscritos con la empresa, cualquiera que haya sido la naturaleza jurídica de la compañía.

- Complemento de producción y asistencia

El complemento de producción y asistencia retribuye la asistencia efectiva al trabajo, así como, la especial dedicación y esfuerzo de los empleados/as de la empresa en el desempeño de los cometidos y objetivos que se establecen. Para los puestos tipo del Grupo Profesional de

Personal Operativo y de Servicios Generales, el complemento de producción y asistencia se devenga en función de la asistencia efectiva al trabajo..

No se entiende como asistencia efectiva las ausencias por enfermedad o accidente no laboral y ausencias injustificadas.

- Complemento de permanencia y desempeño

El complemento de permanencia y desempeño está destinado a retribuir la experiencia adquirida a través de la actividad y permanencia en la empresa, así como la responsabilidad y especial dedicación en el desempeño de los cometidos y objetivos que se establezcan.

La dedicación requiere la permanencia previa, e implica la asistencia efectiva, el ejercicio y desempeño del puesto de trabajo. Para los puestos tipo del Grupo Profesional de Personal Operativo y de Servicios Generales, y hasta tanto se cuenta con un sistema de medición de la responsabilidad y especial dedicación en el desempeño del puesto de trabajo, el complemento de permanencia y desempeño se devenga en función de la asistencia efectiva al trabajo

Este complemento se percibe en todos los Puestos Tipo a excepción de los comprendidos en el Grupo Profesional de Personal Titulado Superior.

Este complemento se articula en tres tramos para los Grupos Profesionales de Personal Titulado Medio/Cuadros y en seis tramos para los Grupos Profesionales de Personal de Jefaturas Intermedias, Personal Operativo y Servicios Generales.

A continuación se expone la antigüedad mínima para cada tramo en los Grupos Profesionales de Personal Titulado Medio (ver tabla 14):

TABLA 14: ANTIGÜEDAD MÍNIMA PARA CADA TRAMO EN LOS GRUPOS PROFESIONALES DE PERSONAL TITULADO MEDIO

Tramos	Antigüedad mínima
1º	5 años
2º	15 años
3º	25 años

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Estado, 2011)

También se expone la antigüedad mínima para cada tramo en los Grupos Profesionales de Personal de Jefaturas Intermedias, Personal Operativo y Servicios Generales (ver tabla 15):

TABLA 15: ANTIGÜEDAD MÍNIMA PARA CADA TRAMO EN LOS GRUPOS PROFESIONALES DE JEFATURAS INTERMEDIAS, PERSONAL OPERATIVO Y SERVICIOS GENERALES

Tramos	Antigüedad mínima
1º	3 años
2º	6 años
3º	9 años
4º	12 años
5º	15 años
6º	18 años

Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Estado, 2011)

Para la percepción de la cuantía correspondiente a cada tramo se requiere la permanencia continuada mínima establecida en la tablas 14 y 15.

El primero y sucesivos tramos del complemento comienzan a percibirse desde el día 1 del mes siguiente a aquel en el que se completa la antigüedad mínima y se han acreditado los requisitos.

- Plus por festivos

Se entiende por festivo el periodo de tiempo comprendido entre las 0 horas y las 24 horas de domingos y festivos que se establecen legalmente.

La percepción de este plus depende exclusivamente del ejercicio de la actividad profesional en días festivos y por lo tanto deja de percibirse cuando la prestación de servicios no se produce en estos días.

Se regula el trabajo a realizar en domingos y días festivos de forma que, preferentemente, ningún trabajador/a lo preste dos festivos consecutivos, salvo que el trabajador hubiera sido contratado/a para prestar servicio expresamente en esos días. Los trabajadores/as que realizan su trabajo en domingos y festivos perciben un plus por cada hora realizada en dichos días, salvo que el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo se realice en días festivos por su propia naturaleza. Además del mencionado plus, los trabajadores/as disfrutan de su descanso reglamentario inexcusable en otro día de la semana posterior al día trabajado.

La percepción de este plus es incompatible con la percepción de los pluses de sábados o de nocturnidad.

Este plus no es de aplicación para el personal que pueda trabajar en festivo como consecuencia de la suscripción de un contrato a tiempo parcial para la prestación de servicios, precisamente en estos días.

- Plus sábados

Los trabajadores/as que realizan su trabajo en sábado perciben un plus por cada hora realizada en dicho día, salvo que el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo se realice en sábados por su propia naturaleza. La percepción de este plus depende exclusivamente del ejercicio de la actividad profesional en sábados y por lo tanto deja de percibirse cuando la prestación de servicios no se produce en estos días.

La percepción de este plus es incompatible con la percepción del plus de festivos y de nocturnidad.

No es de aplicación este plus al personal que trabaje en sábado como consecuencia de la suscripción de un contrato a tiempo parcial, precisamente para la prestación de servicios en sábados.

- Plus de nocturnidad

Se entiende por trabajo nocturno el efectuado en las horas trabajadas durante el periodo comprendido entre las veintidós horas y las siete horas, de todos los días que no son sábados, domingos o festivos.

La percepción de este plus depende exclusivamente del ejercicio de la actividad profesional en esta franja horaria y por lo tanto deja de percibirse cuando la prestación de servicios se produce en otro momento.

La percepción de este plus es incompatible con la percepción del plus de festivos y de sábados.

- Productividad

La productividad está destinada a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés o iniciativa del desempeño o las circunstancias o hechos concretos de determinados puestos de trabajo. Asimismo se puede percibir por la consecución de ciertos objetivos.

- Horas extraordinarias

Cuando se realizan horas extraordinarias, éstas se retribuyen en cuantías especiales.

- Plus de residencia

El personal que presta sus servicios en las Islas Baleares, Islas Canarias, Vall d'Aran, Ceuta y Melilla tiene derecho al devengo de un plus de residencia mensual. Este plus no se devenga en las pagas extraordinarias.

- Incentivo singular por la prestación de servicios en Andorra

Por su especial singularidad, el personal que presta sus servicios en Andorra percibe una cantidad que incentiva su salario

- *Complementos salariales singulares* (Estado, 2011).

Son aquellos que deben percibir los trabajadores/as cuando las características de su puesto de trabajo comportan conceptualización distinta de la considerada con carácter general para determinar el salario base de los Grupos Profesionales.

Estos complementos son de índole funcional y su percepción depende exclusivamente del ejercicio de la actividad profesional en el puesto asignado, o de la permanencia de las circunstancias indicadas.

Los complementos salariales singulares son los siguientes:

- Complemento del Puesto Tipo.
- Complemento de Ocupación.
- Complemento del Puesto Tipo

Es aquel que retribuye las condiciones específicas y concretas que concurren en el contenido de la prestación propia del Puesto Tipo. El personal con jornada a tiempo parcial percibe su complemento del Puesto Tipo con arreglo a la parte proporcional que le corresponda.

- Complemento de Ocupación

Es aquel que perciben los trabajadores/as cuando en el desempeño de su puesto de trabajo concurren factores, condiciones o se usen medios de producción que diferencien ese puesto de otro puesto del mismo tipo, que no han sido considerados, ni ponderados, para determinar el salario base del Grupo Profesional, ni el Complemento del Puesto Tipo.

En este complemento quedan absorbidas las pagas adicionales a cuenta que se vienen percibiendo. Por lo tanto, la nueva cuantía resultante se percibe en catorce pagas iguales de las

que doce son de percibo mensual y dos adicionales, del mismo importe que una mensual, en los meses de junio y diciembre respectivamente.

El personal con jornada a tiempo parcial percibe su Complemento de Ocupación con arreglo a la parte proporcional que le corresponda.

- *Percepciones salariales durante vacaciones* (Estado, 2011).

Los conceptos retributivos que percibe el trabajador/a cuando se encuentra de vacaciones son los siguientes:

- Salario base.
- Pagas extraordinarias.
- Antigüedad.
- Complemento de producción y asistencia.
- Complemento de permanencia y desempeño.
- Plus de Residencia
- Complemento de puesto tipo
- Complemento de ocupación

El pago de los salarios es mensual. Al interesado/a se le entrega un recibo justificativo del pago, en el que se especifican todos los conceptos retributivos, los distintos descuentos y el mes a que corresponde.

Al producirse el cese de la relación laboral y subsiguiente liquidación, el trabajador/a dispone de, al menos cuarenta y ocho horas para el oportuno asesoramiento antes de proceder a la firma del finiquito, a cuyo acto puede asistir un representante de los trabajadores/as, si así lo solicita el interesado/a.

En cuanto a los contratos que son menores a 30 días, o cualquier otro contrato que por sus características no incluye la parte proporcional de los descansos legales y con el fin de incluir la parte proporcional de los periodos de descanso reglamentarios, se retribuye de acuerdo con la horas efectivas de trabajo realizadas cada día en el periodo de liquidación.

Por último para acabar con este capítulo, destacar lo dicho en la entrevista: *“Dentro de este proceso estamos bastante satisfechos, ya que es una empresa que podemos decir que cumple con todo lo pactado en el convenio, excepto algunos casos aislados, por lo que hay poco que comentar en este aspecto”*.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo ha consistido en el análisis de los procesos de gestión de recursos humanos en una empresa pública de gran importancia y antigüedad en España: Correos y telégrafos.

Se ha utilizado el método del caso para desarrollar el mismo y se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias que, de forma complementaria, nos ha permitido ahondar en el caso de estudio.

La primera conclusión que extraemos es que se trata de una empresa muy bien estructurada, ya que cada persona que trabaja en la empresa tiene muy claro las líneas a seguir, las funciones a realizar y los objetivos que debe conseguir.

También hay que recalcar, que aunque cuando comenzó la crisis económica, esta empresa bajó considerablemente sus volúmenes de ventas, en los últimos años ha conseguido realzarse como muestran los resultados económicos y financieros que se han mostrado en el trabajo o que pueden verse en su página web.

Por último, y lo más importante de la empresa, es la gran capacidad que ha tenido de innovar y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, si antiguamente los usuarios demandaban el correo tradicional, hoy en día ya no tanto. Puede considerarse que fue un auténtico acierto el diversificarse, y formar empresas de paquetería, mensajería rápida, etc. Por lo que se puede llegar a la conclusión, de que gracias a esto, y al esfuerzo del Gobierno Español para que todo el país tuviera el derecho de recibir cartas y mensajería, de que esta empresa haya sabido seguir a flote y no desaparecer, o por lo menos, ser sobrepasada por algunas de la competencia.

Finalmente, y respecto a la gestión de recursos humanos, consideramos que cada uno de los procesos se realiza de manera adecuada, teniendo en cuenta que se trata de una empresa pública.

Como línea de actuación futura, entendemos que la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación mejorarán aún más el servicio al cliente pero repercutirá en la necesidad de modificación de muchos procesos de gestión de RRHH comenzando por los perfiles de los puestos de trabajo para incorporar las cualidades y conocimientos necesarios en TIC para la correcta implantación de los servicios y la correcta actuación de los trabajadores.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Albons, B. H. (01 de Agosto de 2014). *cincodías.com*. Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de http://cincodias.com/cincodias/2014/07/30/sentidos/1406729736_909390.html
- Asopa B y Beye G. (2001). *Appendix 2: The case method*.
- Boehrer, J. y M.Linsky. (1990). *Teaching with Cases: Learning to Question*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrasco, J. C. (2008). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *CEMCI*.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Competencia, C. N. (01 de Diciembre de 2016). *www.cnmc.es*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de sitio web de cnmc: https://www.cnmc.es/sites/default/files/1311468_20.pdf
- Correos. (2015). Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de <http://www.correos.es/COREstaticos/pdf/Informe%20anual%20integrado%202015.pdf>
- Correos. (13 de Febrero de 2017). Recuperado el 13 de Febrero de 13, de http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-historia_informacion_corporativa/sidioma=es_ES
- De la Calle Durán, M. d., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2014). Fundamentos de Recursos Humanos. En M. d. De la Calle Durán, & M. Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Prentice Hall.
- Estado, B. O. (28 de Junio de 2011). *www.boe.es*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de [www.boe.es: https://www.boe.es/boe/dias/2011/06/28/pdfs/BOE-A-2011-11162.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/06/28/pdfs/BOE-A-2011-11162.pdf)
- ETT, R. E. (2003). *Workpocket*.
- Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Losa, N. F. (1997).
- Mejía, L. R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- Ortega, D. S. (2002).

- Pérez, M. (2016). *www.monografias.com*. Recuperado el 5 de Abril de 2017, de *www.monografias.com*:
<http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml#co>
- Porret, M. (1999). Reflexión sobre los actuales sistemas de retribución. *Trabajo y Seguridad Social*.
- Posta-Correos, L. (13 de Julio de 2016). *labpostacorreos.blogspot.com.es*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <http://labpostacorreos.blogspot.com.es/2016/07/algunas-cifras-de-correos-de-los.html>
- Puchol, L. (1985). Los procesos sustractivos de Empleo. *Fomento Social*.
- Sevilla, U. d. (2007). *www.ocwus.us.es*. Recuperado el 8 de Abril de 2017, de http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema5cg/page_03.htm
- Solé F y Mirabet M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*.