



DP INTERNACIONAL HUMAN RESOURCES DAY

MAYO de 2023 | Edición ESPECIAL IHRD



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE DIRECCIÓN Y
DESARROLLO DE
PERSONAS



INTERNATIONAL
HUMAN
RESOURCES
DAY 20 MAY

HR connecting people and organisations

Entrevista a Ruth Hernández

Directora de Personas y Cultura de ALSA

Entrevista realizada por AEDIPE Centro

Ruth Hernández

ALSA es el operador líder en el sector español de transporte de viajeros por carretera. Con más de cien años de experiencia y una vocación de innovación permanente, ALSA está integrada en el grupo National Express, operador de transporte público internacional de autobuses, autocares y ferrocarriles presente en el cuatro continentes. En la actualidad, ALSA cuenta con una moderna flota integrada por 5.398 autobuses, que transportan a 437,3 millones de viajeros al año. ALSA cuenta con 16.079 profesionales, de los que el 88,96 por ciento son fijos. De ellos 1.908 son mujeres, el 11,86 por ciento de la plantilla. De ella el 9,02 por ciento son conductoras. El último año la compañía impartió 130.650 horas de formación.

Ruth Hernández es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y con varios Masters en el área de personas y cuenta con una amplia experiencia en todas las áreas de Recursos Humanos, transformación y operaciones en compañías como Pepsico y Acciona, entre otras. Es la actual directora de Personas y Cultura de ALSA. Desde diciembre de 2022 es Vocal de la Junta Directiva de Asociación Centro.

“Creemos en los modelos híbridos de trabajo, aquellos que nos permiten flexibilizar sin perder la esencia de las relaciones humanas”

Ruth Hernández

¿Cuáles son las políticas de PERSONAS más importantes para ALSA?

La gestión de las personas que conforman el grupo ALSA se apoya en tres pilares fundamentales: la igualdad de oportunidades, la gestión del talento y el empleo de calidad, y la seguridad y salud de las personas. Durante 2022, ALSA ha centrado sus esfuerzos en dar continuidad a sus políticas de diversidad e integración y al desarrollo de sus profesionales, poniendo el foco en la transformación digital que está experimentando la compañía.

Las personas que componen ALSA son su principal valor y los mejores embajadores de su marca. Con más de 16.000 profesionales, el grupo centra sus esfuerzos en crear un empleo estable en el que cada empleado/a pueda desarrollarse como profesional y como persona.

El crecimiento que está experimentando la organización hace

que sea necesario disponer de políticas corporativas en el ámbito de las personas que son desplegadas en cada uno de los países en los que ALSA opera. Durante 2022 han sido más de 3.000 las nuevas incorporaciones. En concreto es destacable el incremento de plantilla que se ha producido en España, un 28%, o Portugal con más de 450 personas.

Como responsable de la transformación digital de ALSA hasta su llegada a RR.HH., ¿cómo ha impactado esta transformación digital en la organización y procesos de la empresa?

La transformación digital no se considera una opción en ALSA sino una realidad, trabajamos en una adaptación continua a la digitalización para seguir siendo una empresa competitiva, impulsar la cultura de innovación y mejorar la eficiencia de los procesos. El equipo de Personas contribuye a fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación interna proporcionando

una capacidad de respuesta rápida en un entorno cambiante y mejorar así la experiencia de nuestros empleado/as. Este año nos hemos enfocado en automatizar el *on boarding*, automatización de procesos de nómina e impulsar la gestión del talento.

¿Cómo se pueden adaptar las nuevas formas de trabajar a una compañía como la suya?

Evidentemente este punto en ALSA tiene una complejidad difícil de resolver, ya que muchos de nuestros profesionales deben cumplir con sus servicios según demandan nuestros clientes. ALSA implantó en 2021 una nueva medida de flexibilidad para el personal de estructura: el modelo de trabajo a distancia, que continúa vigente. Creemos en los modelos híbridos de trabajo, en aquellos que nos permiten flexibilizar cuando se puede pero que no pierden la esencia de las relaciones humanas.

A raíz de la pandemia de la COVID-19 surgió el programa “ALSA te Ayuda”, cuyo servicio busca mejorar el bienestar de



todo el personal de ALSA y sus familiares, facilitando una conciliación laboral y familiar y que ha continuado vigente en 2022 tras su éxito. El objetivo de ALSA es seguir sumando medidas que puedan ayudar a conciliar la vida laboral y personal de la plantilla.

¿Cómo les afecta la escasez de conductores que hay en el mercado de trabajo español?

Este punto, sin lugar a dudas, es una de las grandes preocupaciones de ALSA ya que cada vez son menos las personas que se sacan el carnet de conducir y con edades más tardías. Es por ello que estamos buscando alternativas con programas muy relevantes como “Sumando Conductores”. Estamos trabajando áreas como la incorporación de la mujer con la financiación del carnet de conducir, la colaboración con fundaciones como la ONCE o Fundación Integra o buscar atraer profesionales de otros Ámbitos como podrían ser el militar.

También estamos apostando por traer profesionales de otros países como hemos hecho en Portugal con conductores de Cabo Verde o en España con un programa piloto que estamos terminando de poner en marcha con Marruecos a raíz de la última reforma que se hizo para la incorporación de profesionales de otros países en sectores que tienen escasez de talento. La alta cualificación que necesitamos y nuestros estándares de seguridad hacen necesario mucho tiempo de formación e inducción que complejiza estas gestiones, pero nadie dijo que fuera fácil...

¿ALSA sigue siendo una compañía eminentemente masculina sobre todo en las áreas de conductores y talleres? ¿Tienen políticas activas para atraer talento femenino?

La organización se ha puesto como meta desplegar un cambio de cultura a través de un entorno innovador e inclusivo, que permita que las diferencias entre las personas se transfor-

men en fortalezas y en un valor añadido para ALSA y los que la conforman. Para ello, ALSA ha revisado sus políticas y ha comenzado a trabajar en la nueva estrategia de diversidad e inclusión, con un enfoque que va más allá de la igualdad de género. Esta estrategia es impulsada desde el comité de Dirección de una forma transversal.

Dentro de un sector aún muy masculinizado, ALSA ha desarrollado un Plan de Diversidad de Género muy ambicioso que se despliega con diferentes actuaciones dirigidas a aumentar tanto el número de mujeres en puestos de conducción como en puestos de Dirección. Además, durante 2022 ha extendido su proceso de reclutamiento basado en la igualdad de oportunidades a todos los países donde opera la compañía. A través de su adhesión al programa “Protocolo Más mujeres, mejores empresas” para favorecer una participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones, ALSA se ha marcado los siguientes objetivos de presencia femenina para el año 2023 en España: en

puestos pre directivos pasar del actual 24% al 34%; en puestos directivos pasar del actual 10% al 20%; y en el Comité de Dirección pasar del 7% al 20%.

Para alcanzar estas metas, la organización participa en programas de liderazgo para mujeres. En concreto durante 2022 se ha continuado con el Proyecto Promociona y el Proyecto Progresar. Se trata de dos programas de liderazgo enfocados en las mujeres, con la intención de reforzar la presencia femenina en los puestos de dirección.

¿La actividad de la compañía condiciona sus políticas de conciliación e igualdad?

El compromiso de ALSA con la conciliación se vio plasmado en 2013 con la certificación efr, y desde entonces la organización ha ido consolidando el Modelo año a año como garantía de una gestión eficiente y de impacto en las personas. En 2022 ha conseguido una nueva renovación de este sello.

ALSA entiende la gestión de la conciliación como la creación y desarrollo de procesos de mejora social, con el propósito de que sus empleados y empleadas puedan conciliar su vida personal y profesional, a la vez que alcanzan los resultados comprometidos con la organización y ven satisfechas sus necesidades de bienestar.

Durante el último ciclo la Dirección ha confirmado su deseo de seguir trabajando en pro de las personas, garantizándoles, en la medida de lo posible, su bienestar y su conciliación. Por otra parte, se considera que la gestión del Modelo es madura y ha demostrado su eficacia incluso en situaciones adversas como las vividas en años atrás.

¿Hoy ALSA es una empresa atractiva para trabajar? ¿Es fácil atraer talento joven?

Siendo cierto que la incorporación de profesionales jóvenes ha requerido los últimos años adaptar nuestras políticas de contratación, ALSA al ser un referente en la movilidad sostenible y multimodal sigue siendo un referente para los profesionales que tienen inquietudes por este sector. El contar con muchos centros de trabajo repartidos por todos los países en los que nos encontramos, tener posibilidades de carrera a nivel internacional, estar en un proyecto de apuesta por el crecimiento en ámbitos diversos y que nuestro propósito en sí mismo sea una apuesta por la sostenibilidad hace que tengamos una propuesta de valor interesante para nuestros jóvenes. Con el objetivo de dar la posibilidad a los estudiantes de formación Profesional, Universidad o postgrados, de realizar prácticas laborales en ALSA y adquirir competencias profesionales en una compañía líder en su sector, hace ya más de diez años que se implementó el Programa Muévete con el que hemos incorporado más de 100 profesionales este año.

¿Considera que la experiencia de empleado/a se corresponde a las expectativas de la compañía en este aspecto?

Sin duda el vínculo físico de las relaciones personales que se ha podido ver resentido con los modelos de teletrabajo, con riesgo de generar cierta desvinculación o desapego, tal y como aludíamos antes, solo se puede combatir con una comunicación cada vez más fluida y directa con todos los empleados/a. Ahora más que

nunca las empresas le estamos dando importancia al engagement de los profesionales, a recobrar ese sentido de pertenencia para asegurar la atracción y retención del talento. Desde ALSA hemos volcado más los esfuerzos en mantener a nuestras personas, informadas de todos los acontecimientos y evoluciones que afectan a la compañía, fortaleciendo y aumentando la frecuencia de las comunicaciones, en todos los países en los que operamos.

Asegurar que tenemos canales de comunicación bidireccionales, que somos capaces de escuchar activamente lo que a nuestros profesionales les preocupa e importa integrándolo en nuestra estrategia de Personas.

Durante 2022, se ha realizado por primera vez una encuesta de empleado/as "Tu voz importa" a nivel grupo con resultados muy.

A raíz de esta encuesta se ha definido un plan global con 11 acciones y con un plan ad-hoc por cada Dirección con 21 planes más y 92 acciones poniendo el foco en Planes de Carrera, Reconocimiento, Diversidad e Inclusión.

¿Cuáles sus prioridades en la agenda de Recursos Humanos para los próximos años?

Últimamente creo que la palabra que más escucho es la "intensidad", son muchos los retos que tenemos y cada día se nos plantean nuevas oportunidades que hacen que nuestras prioridades tengan que cambiar en el corto plazo, ya no sirven planificaciones a largo plazo ni de arriba abajo, tenemos que focalizarnos en la escucha activa e ir

adaptándonos tan rápido como sea necesario.

Nuestra agenda, como no podría ser de otra manera, es seguir acompañando al negocio en los objetivos estratégicos. Estos son:

- Evolucionar a una plantilla más diversa, inclusiva y equitativa que nos permita evolucionar conforme lo hace la sociedad, nuestros clientes.
- Apostar por programas de movilidad interna a nivel internacional, asegurando el crecimiento y la transmisión de políticas, así como el desarrollo de carreras.
- Desarrollar programa de reconocimiento que sean incluyentes en los que valoremos en diferentes ámbitos a profesionales que son referentes.
- Seguir construyendo una imagen de marca en el sector que permita atraer talento, permitiendo que profesiones en áreas

como la conducción o talleres sean interesantes como opción de carrera.

Con la perspectiva del Día Internacional de los RR.HH., ¿qué cree que su CEO exige hoy al Departamento de Recursos Humanos y qué le pediría Vd. a su CEO en esta materia?

Tanto la Gestión del Talento como el Marketing se encuentran en un momento de fusión en la que ambos se enfocan en la fidelización del cliente interno y externo.

La evolución del rol de los profesionales de Recursos Humanos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, deben ser impulsores del cambio hacia una empresa de éxito, poniendo al empleado/a en el centro del modelo de negocio, contando con equipos motivados y comprometidos con la organización.

El proceso de evolución de los Recursos Humanos pasa también por la incorporación de nuevos perfiles profesionales polivalentes, tales como Employer Branding e Inbound Recruiting (Marketing), Employee Experience (Customer Experience), People Analytics (Big Data), Responsabilidad Social Corporativa (Sostenibilidad) entre otros.

Creo en una función de personas en la que cada profesional entienda cuál es su aportación a la compañía, cuál es su papel en la cadena de valor, que entienda la estrategia y se siente parte ella. Y, por último, las personas que gestionan equipo, esos líderes formales e informales que sin lugar a duda siguen jugando ese rol inspirador, en el que las personas que les rodean quieren formar parte o huir.

Ese líder fue, es y será el verdadero gestor de personas.

