

ALSA consolida su liderazgo desarrollando su talento interno

José Antonio Carazo

Director de Capital Humano.

Capital Humano, Nº 323, Sección Artículos, Septiembre 2017

El Plan Estratégico 2020 del grupo National Express pretende consolidar a la compañía como la empresa que más y mejor valora en el mercado. En el marco de este plan el Departamento de RR.HH. ha revisado las políticas existentes de gestión de personas ya y renovado las que eran necesarias. ALSA ha obtenido el XXI Premio Capital Humano a la Gestión de RR.HH., en la categoría de Política Integral de RR.HH., por su el conjunto de sus políticas de RR.HH. que, bajo el lema "META 2020", han logrado retener y desarrollar el talento interno, convertir el entorno de trabajo en un elemento facilitador del compromiso y las relaciones laborales y lograr la eficiencia en la gestión de los costes de personal.

ALSA

DENOMINACIÓN SOCIAL: ALSA GRUPO.

Domicilio social: Miguel Fleta, 4. 28037 Madrid.

Teléfono: 917 54 65 15.

Web: www.alsa.es

Sector: Transporte.

Actividad: Transporte de viajeros.

Facturación de 2016: 731,2 millones de euros.

Plantilla: 7.937 personas.

La plantilla media durante el año 2016 de la organización fue de 7.937 personas. En ALSA se diferencia entre personal de estructura (empleados de servicios centrales o de las diferentes áreas de negocio que no tienen el carácter de "personal productivo", generalmente ubicados en oficinas) y personal operativo (cuyo puesto más representativo en ALSA es el de "conductor de autobús" (80 por ciento, seguido por "agente de venta" y "técnico de taller", entre otros). La Dirección de Recursos Humanos está compuesta por 20 personas.

La plantilla ha experimentado un crecimiento constante durante los últimos años debido a la continua expansión y consolidación de los negocios existentes. El 92,55 por ciento de la plantilla de la empresa son puestos operativos más en concreto conductores que es el colectivo mayoritario. Casi el 50 por ciento de la compañía tiene una antigüedad superior a 10 años, el índice de rotación es muy bajo y especialmente en puestos de estructura con especial relevancia en puestos de dirección.

Hay que señalar que a esta Dirección de Recursos Humanos se adhieren por dependencia funcional los 9 puestos de Responsable de Recursos Humanos que prestan sus servicios en las áreas locales de negocio, y que jerárquicamente no dependen de la Dirección de RR.HH. El 73,1 por ciento del personal de Recursos Humanos posee titulación universitaria. El sector transporte es un sector tradicionalmente masculino. El porcentaje de mujeres es del 27 por ciento en la Dirección de Recursos Humanos, un poco por encima del 25 por ciento existente en el colectivo de estructura total de la organización y muy por encima del 11 por ciento del total de la organización.

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

Al amparo del *claim* "Todos movemos ALSA", el Departamento de RR.HH. venía desarrollando unas políticas de gestión de personas que se focalizaban en el objetivo común de lograr el compromiso de los empleados como fórmula para mantener su posición de liderazgo en el sector de Transporte de Viajeros por Carretera, en una compañía con una cultura de éxito. En 2015, se producen varias circunstancias:

- National Express, el grupo multinacional de origen británico al que pertenece desde 2007, desarrolla su Plan Estratégico 2020, que pretende consolidar a la compañía como la empresa que más y mejor valora en el

mercado.

- El mercado impone una serie de importantes desafíos al negocio: la aparición de nuevos competidores, muchos de ellos del ámbito de la economía colaborativa, implica una transformación radical en la que la empresa se relaciona con sus clientes, con la digitalización como eje de esas relaciones.
- Adicionalmente, los procesos de renovación de las concesiones administrativas bajo las que opera una gran parte de su negocio implica una transformación de procesos internos en búsqueda de la calidad y la eficiencia.
- La internacionalización de manifiesta como un elemento clave del crecimiento, lo que implica desenvolverse en entornos y mercados nuevos.
- Se produce un proceso de sucesión del CEO planificado y ordenado.

Necesariamente, estos retos implicaban una manera diferente de gestionar las personas. Se abrió así un proceso de reflexión estratégica, impulsada por la Alta Dirección, sobre la función Recursos Humanos, en la que el propio Director de Recursos Humanos propuso contar con recursos externos facilitadores de esta reflexión y abrir este debate, por la vía de una serie de Focus Group y entrevistas, a las distintas áreas que se relacionaban, funcional y orgánicamente, con el Departamento, antes de definir una Estrategia de Recursos Humanos que se aglutinaba bajo el paraguas denominado META 2020.

El acrónimo META trataba de resumir las palancas de actuación para lograr los tres grandes objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos en ALSA: 1) la retención y desarrollo del talento que la compañía necesitaba para cumplir los objetivos del Plan Estratégico global, 2) la gestión del clima y entorno de trabajo como elemento facilitador del compromiso y las relaciones laborales, y 3) la eficiencia en la gestión de los costes de personal en un entorno en el que éstos suponen un porcentaje muy significativo de la estructura. META 2020 es una revisión de las políticas existentes y una renovación de las que eran necesarias, así como el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas, no sólo acercando, sino integrando, las acciones de este Plan en el día a día del negocio.

El Departamento de Recursos Humanos reconocía la importancia de la gestión de una cultura sólida a través de los valores y la orientación hacia la excelencia de la compañía y de las personas que formaban parte de ella mediante las competencias de Liderazgo META 2020. Asimismo, en la definición de una estrategia integral de gestión de personas (que integrara todas las fases del ciclo de talento con las herramientas a la vez innovadoras pero adaptadas a la realidad y necesidades de la compañía) no debía de olvidarse la obligación de alineamiento con la Estrategia de la organización. De este modo, y con el fin de facilitar el conocimiento de este Plan por parte de todos los empleados y otros stakeholders, las acciones asociadas, los Valores, Competencias y Políticas de gestión de personas se representaban gráficamente de forma asimilada al Plan Estratégico Driving Best Value.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de definir e implantar la Estrategia de Recursos Humanos para toda la organización. Su estructura en áreas de especialización centralizadas permite atender las necesidades del cliente interno de forma específica y concreta buscando la eficiencia y eficacia en el servicio prestado. El Director del Departamento de Recursos Humanos, Juan Antonio Esteban, pertenece al Comité de Dirección así como al Comité de Desarrollo Estratégico, al Comité de Recursos Humanos, al Comité de Retribución y al Comité de Seguridad.

Área de Formación

Desde este área, se gestiona todo el proceso formativo de la organización, desde la detección de necesidades, hasta la elaboración del Plan Anual de Formación y la medición de los resultados de este Plan. El Área de Formación lleva a cabo su actividad atendiendo a dos líneas de actividad diferenciadas:

- Gestión de la Formación Continua para los empleados en activo de la organización ALSA.
- Gestión de la Formación como centro colaborador del INEM a nivel autonómico y nacional en la impartición de acciones formativas encuadradas en los planes F.I.P. (Formación e Inserción Profesional), dirigidas a personas en situación de desempleo. A través de esta vía, es posible incorporar a la organización a colectivos como personal de conducción o profesionales del área de Explotación, tras pasar por un riguroso proceso formativo.

Área de Gestión de Personas

El Área de Gestión de Personas tiene como objetivo garantizar la disponibilidad de los perfiles profesionales adecuados a las necesidades generadas por los procesos de expansión a nivel nacional e internacional de la compañía. Debe identificar el nivel de desempeño y potencial de las personas de la organización y diseñar los itinerarios profesionales pertinentes en función de las necesidades organizativas y de las expectativas de desarrollo profesional de los empleados, para así. También se encarga de la difusión interna de las políticas y estrategias mediante el uso de las herramientas de comunicación interna existentes. El Área de Selección, desarrolla su actividad mediante un equipo de Técnicos en Selección especializado en el reclutamiento y captación de profesionales.

Área de Prevención, Salud y Bienestar

El Área de Prevención, Salud y Bienestar tiene tres objetivos claramente diferenciados:

- Gestionar, controlar e implantar el Sistema de Prevención de Riesgos.
- Garantizar la gestión de la Vigilancia de la Salud mediante la aplicación de los controles y reconocimientos médicos pertinentes y a través del seguimiento y control de las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- Gestión con la Mutua de Accidentes de Trabajo y con el Servicio Ajeno de Prevención de Riesgos Laborales de todas las situaciones planteadas en los campos de Prevención, y accidentes de trabajo y absentismo.

El Área de Prevención, Salud y Bienestar está perfectamente alineada con el Departamento de Seguridad y sirve de palanca para la consecución de los objetivos estratégicos de dicho departamento.

Departamento Jurídico-Laboral y de Nóminas

El Departamento Jurídico-Laboral y de Nóminas se encuentra en Madrid. Su función es gestionar todos los procesos y trámites administrativos relacionados con la Administración de la Seguridad Social en materia de contratación, pago de salarios así como gestión y representación en los procesos jurídicos correspondientes. Mediante la asignación de Técnicos en Administración de Personal como interlocutor específico para cada empresa, su objetivo es ofrecer un servicio eficiente en todas las tareas relacionadas con la función de gestión de costes.

Área de Política Laboral

El Área de Política Laboral es la encargada del desarrollo e implantación de las estrategias de la Organización en el ámbito retributivo así como desarrollar y gestionar la política de relaciones laborales de la organización, adaptándola a las necesidades de cada una de las unidades organizativas, dentro del marco legal establecido para el sector, y garantizando un clima socio-laboral adecuado.

Área de Responsables de Recursos Humanos en las Unidades de Gestión.

El concepto de proximidad para la mejor prestación del servicio de Recursos Humanos dentro de la Unidad de Gestión es el que da sentido a la existencia de esta figura encuadrada dentro de la estructura de cada Unidad de Gestión. El Responsable de Recursos Humanos es el nexo de unión entre la Unidad de Gestión y el Departamento de Recursos Humanos. La figura del Responsable de Recursos Humanos responde a la necesidad de tener un profesional especializado en Recursos Humanos dentro de su estructura de Gestión para mejorar el desarrollo de la actividad y establecer una relación con el empleado desde una perspectiva de proximidad.

Adicionalmente, sus responsabilidades pasan por implementar la Política de Recursos Humanos definida para la organización en su ámbito concreto de actuación, colaborando con las Áreas del Departamento de Recursos Humanos (Planificación, Selección y Formación, Gestión de Personas, Prevención de Riesgos Laborales y Departamento Jurídico y Nóminas) en el desarrollo de las funciones específicas de cada una de ellas. Existe también integrada en el negocio la figura del HRBP (Human Resources Business Partner) que realiza una coordinación y desarrolla una comunicación fluida entre los Responsables de Recursos Humanos y el Departamento de Recursos Humanos corporativo.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las diferentes políticas desplegadas en el ámbito de los RR.HH. son respuesta a las necesidades detectadas por la organización ALSA en un proceso de análisis interno que dio lugar a la implantación del Plan META 2020. Tanto las políticas ya existentes con anterioridad a la definición del Plan META 2020 como aquellas que se han diseñado e

implementado en la actualidad están alineadas con las cuatro dimensiones del Plan (Mentoring, Engagement, Time to Change y Awareness), dando además soporte a toda la estrategia de ALSA en su Misión, Visión y Valores (ver gráfico).



Gestión por Competencias

Como uno de los primeros pasos para la implantación del Plan META 2020 se realizó un ejercicio de reflexión por parte de todo el Comité de Dirección, acerca de cuáles deben ser las Competencias de los líderes. Como resultado de este trabajo, se definieron 6 Competencias, con 4 comportamientos asociados a cada una de ellas, en torno a las que se diseñan y definen las políticas de RR.HH.:

1. Líderes como mentores.
2. Pasión por el cliente.
3. Compromiso con el entorno.
4. Eficiencia con rigor.
5. Seguridad integral.
6. Visión de negocio.

Estas competencias, y sus comportamientos asociados, guardan estrecha relación con los Valores de la compañía, y son coherentes y consistentes con el modelo EFQM de gestión organizativa que se está implementando en la misma (actualmente ALSA es EFQM 400+). Todos los directivos de la compañía están implicados en la mejora de las competencias profesionales ligadas a los objetivos estratégicos de la compañía, tanto identificando y desarrollando sus áreas de mejora como las de sus colaboradores.

Durante el año 2016, los miembros del Comité de Dirección se sometieron a una evaluación 360º para valorar su nivel de dominio de las competencias estratégicas e identificar las áreas de desarrollo profesional. La realización de este proceso es clave para **seguir extendiendo la cultura de evaluación** a todos los niveles de la empresa, y hacer valer el proceso de **evaluación y feedback como práctica positiva y habitual** en la compañía.

Actualmente se ha "descendido" la evaluación de las competencias estratégicas a un segundo nivel de dirección de la compañía, para conseguir que las personas evaluadas alcancen tres objetivos:

- Concretar sus áreas de mejora para realizar un plan de desarrollo profesional.
- Identificar la evaluación profesional como una fase clave para la mejora profesional continua propia y de sus colaboradores.
- Impulsar los procesos de evaluación y desarrollo profesional en las áreas bajo su dirección.

La evaluación se está realizando a la segunda línea de dirección, entendiendo por tal a los **directivos que dependen directamente** de los miembros del Comité de Dirección, y de los que dependen **un mínimo de tres colaboradores**, garantizando la **confidencialidad** de las valoraciones y añadiendo un proceso de **coaching** por parte de consultor externo para el diseño y desarrollo de planes de acción personales.

Políticas de Selección

La empresa ha apostado por la creación de valor en su proceso de selección, mostrando ser una empresa que apuesta por la **igualdad**, la **transparencia** y el **talento**. Actúa bajo unos **parámetros estandarizados**, haciendo que el candidato tenga una experiencia positiva, constructiva y única, logrando una buena imagen externa y pudiendo captar en un tiempo menor el talento que se requiere a medio plazo. También está muy orientada a la **satisfacción del cliente interno**, mediante un compromiso de presentación de finalistas en un máximo de 4 semanas desde la solicitud de una selección. El proceso está muy definido desde su inicio hasta su finalización que es cuando el candidato se incorpora a su puesto de trabajo habiendo pasado un proceso minucioso de pruebas y entrevistas.

- **Publicación de Vacantes Internas**

Cuando se detecta una necesidad de selección, se prioriza la posibilidad de que la cobertura se produzca de manera natural mediante la promoción de un integrante de la organización. Esto se articula en base a la publicación de vacantes internas, en todos los medios de comunicación con la plantilla (intranet, app de empleados MiAlsa, mensajes SMS y e-mail a todos los empleados). A estas vacantes pueden postularse todos los empleados de la compañía, así como hacer llegar las candidaturas de familiares o conocidos que reúnan los requisitos exigidos para el puesto.

- **Gestión Integral de Cobertura Interna**

Desde la Dirección de Gestión de Personas se aplican todas las herramientas e información disponibles sobre la plantilla para proponer movimientos horizontales y verticales de los empleados, orientados a un mayor desarrollo personal y profesional de nuestra plantilla. Así, como soporte a las candidaturas voluntarias internas, se proponen posibilidades de promoción interna a considerar antes de acudir a la selección externa.

- **Portal de Empleo**

Se ha creado un portal Web para la captación de talento en base a la gestión de candidaturas recibidas para la cobertura de todas las vacantes publicadas en este portal. Con ello se consigue agilizar los procesos de selección y captar un mayor número de candidatos para los procesos. Los potenciales candidatos pueden postularse a ofertas de empleo concretas y también registrar su CV y programar avisos personalizados sobre publicación de ofertas afines a su perfil profesional.

- **Selección de personal en prácticas: Programa Muévete**

Política normalizada para la captación del mejor talento joven en la sociedad. Se hace búsqueda de candidatos mediante acciones genéricas (publicación de las ofertas), y también acudiendo directamente a universidades o escuelas de negocios especializadas en determinados perfiles. Los programas de beca tienen una duración (en el caso de los titulados universitarios) de hasta 18 meses (3 períodos de 6 meses que se van renovando). Con la ayuda de este programa se está aportando a la empresa personal joven con altos potencial y desempeño, ya contrastados durante el período de prácticas.

- **Selección de Talento Joven: Programa Graduados**

Una vez que un becario con estudios superiores finaliza el período Muévete, opta a entrar en el programa de Graduados, pasando a formar parte de la plantilla de ALSA. Normalmente el proceso se produce en función de que:

- Exista una necesidad detectada en algún área de la organización, una vacante.
- El perfil del candidato se adecúe al puesto.
- Se prioriza la contratación como graduados de personas con alto nivel de idiomas.

Este colectivo se trata de forma diferenciada en el ámbito de Gestión de Personas, dando prioridad a su desarrollo promoviendo rotaciones de puesto, incluyendo acciones formativas y haciendo un seguimiento directo desde Recursos Humanos sobre su evolución. Egresan del colectivo Graduados aquellos que han cumplido 5 años en el mismo, o si antes de ese plazo han asumido posiciones de gerencia.

Como todo el personal de estructura, estos empleados están sujetos a las **evaluaciones anuales** de talento, en las que se valoran su potencial y su desempeño. En base a estas valoraciones, y unido a la exigencia de un nivel alto de inglés, se seleccionan los componentes ALSA del **NX Network**, colectivo a nivel global de National Express, en el que hay **10 Graduados ALSA**.

Políticas de Desarrollo del Talento

- Estilo de Liderazgo ALSA

En base a las competencias de liderazgo definidas para los cuadros de mando, se ha elaborado un plan de difusión de estas competencias. En este plan de concienciación, concebido como una "lluvia fina" que tiene que dar como resultado la asimilación por parte de todos de aquellos comportamientos deseables en los líderes, destaca la edición de un manual de estilo, *"La Mejor Versión de Mí Mismo"*, que se ha distribuido entre más de 300 empleados que tienen personas a su cargo.

La distribución de este manual se complementa con píldoras semanales enviadas por SMS sobre los diferentes comportamientos a desarrollar y mejorar. Este plan de comunicación y concienciación debe dar como fruto que todos los líderes se miren en el espejo organizativo en base a las claves de **Empatía**, **Desarrollo** y **Transversalidad**.

- Evaluación de Entrada

Se ha desarrollado internamente una aplicación para la evaluación de incorporaciones de personal de estructura a los 6 meses de producirse. Esto consigue una **implicación máxima de los responsables**, al tener que desplegar los objetivos a lograr por el nuevo empleado, objetivos que evaluará cuando se cumplan los 6 meses. Se dan a conocer los objetivos al nuevo empleado en un proceso transparente, que busca **garantizar la idoneidad** de los nuevos incorporados, **su alineamiento** con los Valores y planteamientos estratégicos de la compañía y su óptima **integración** en la misma.

- Evaluación de Talento

El mayor recurso del que dispone ALSA está en sus profesionales. Por ello, cada año se realiza una evaluación del talento vía online. Se trata de una evaluación jerarquizada para **identificar altos potenciales**. Además, también se potencian a los perfiles que han obtenido una calificación baja **identificando necesidades o carencias formativas** para poder así solventarlas. De esta manera se desarrolla a todas las personas para que prosperen profesionalmente. Los resultados se analizan en global buscando **homogeneidad** de criterio y una difusión que favorece el **feedback** sobre resultados. Se diseña un plan de acción basado en la **segmentación**, añadiendo criterios objetivos y de valor a los resultados de la evaluación.

- Planes de Desarrollo Personal

Como resultado de la Evaluación del Talento, y una vez detectadas una serie de necesidades para el desarrollo de las personas, así como sus preferencias y aspiraciones, se despliega un plan de acción ambicioso, con una cobertura amplia (un tercio de la plantilla de estructura). El Plan de Acción contiene actuaciones de **Desarrollo** (coaching, mentoring, participación en proyectos transversales), **Formación** (técnica, en habilidades, idiomas, posgrados de especialización), **Movilidad** (planes de traslados nacionales e internacionales, con carácter de largo plazo o secondments) y de **Seguimiento** (seguimiento semestral por parte de RRHH de determinadas personas, assessments). Estos planes de acción son personales, conocidos por los superiores jerárquicos (con quienes se han consensuado y quienes apoyan en la implementación) y por los propios afectados.

- Programa de Mentoring

Uno de los planes de acción derivados de la Evaluación del Talento que más repercusión está teniendo son los programas de mentoría. En este último año se ha dado un importante impulso en el convencimiento de que reporta enormes beneficios a las personas que participan en ello, tanto como mentees como los propios mentores.

- Plan Anual de Formación

ALSA desde hace 30 años mantiene una firme apuesta por la Formación, tanto Inicial (ocupacional para nuevos empleados), de Acogida, como Continua para toda su plantilla. Entiende la formación como un camino unidireccional: El mejor camino para crecer es desarrollar a las personas que componen ALSA. Porque lo que somos hoy y lo que se será mañana depende del trabajo de cada empleado. Si el trabajador crece, todos crecen.

Con base en este principio, ALSA se compromete con un Plan de Formación, con unos **criterios unificados**, encaminados al objetivo de **competir con éxito y alcanzar la excelencia**, vigilando los estándares de **seguridad** y siendo **responsables ante las personas de Alsas y la sociedad**. El área de Formación da cobertura a las necesidades formativas dentro de nuestra organización desarrollando habilidades y competencias profesionales y personales necesarias para el desarrollo exitoso de las responsabilidades de un puesto de trabajo. ALSA posee tres centros de formación ubicados en El Espinar (Segovia), Marrakech (Marruecos) y en Oviedo, dotados de alta tecnología para impartir formaciones específicas en conducción y mecánica.

- Campus ALSA

Este año se han fijado nuevas metas en cuanto al Plan de Formación, y una de las primeras iniciativas llevadas a cabo ha sido la creación de un nuevo espacio en entorno digital denominado "Campus ALSA". Se trata de un campus *online* que acoge todo tipo de acciones formativas para el personal de estructura y operativo, diseñadas internamente e impartidas por personas de la organización, siguiendo por tanto el **doblo criterio online-inhouse**. Estas formaciones permiten expandir el conocimiento sobre la gestión del negocio de forma ordenada, homogénea y fluida.

A esta formación se están uniendo otras de todo tipo de ámbitos: financiero, gestión de proyectos, habilidades, etc. Este campus está abierto a todo el personal de estructura y se prevé ampliar su alcance en estos próximos meses a personal operativo mediante la inclusión de materiales generalistas o de especialización.

- **Escuela de Gerencia**

Modelo formativo específico creado para los **Gerentes de Contrato**, con predominio de la formación presencial, que se concentra en varias jornadas al año, y que se imparte al conjunto de este colectivo (24 personas). Cuentan con asesoramiento y asistencia de una consultora externa para el diseño y ejecución de las acciones formativas, principalmente encaminadas a **potenciar las competencias** necesarias para el puesto, de gran relevancia en el desarrollo de las actividades de la compañía.

- **Centro de Desarrollo de Mandos**

Modelo formativo específico para dos colectivos muy diferenciados en la compañía: **Técnicos de Servicio** y **Agentes de Venta**. Estos puestos, desempeñados por más de 300 empleados, son críticos en la gestión de la plantilla de conductores y en el trato más directo con el cliente externo. Se realizan jornadas presenciales y otras a distancia, monitorizadas por una consultora externa, que ha creado una herramienta para el desarrollo de las habilidades necesarias para el desempeño de estos puestos, denominada **"Habilidómetro"**, que gamifica el aprendizaje en base a la resolución de casos y role-play.

- **Formación en Idiomas**

Hasta mediados de 2016 se contaba con un sistema tradicional de enseñanza de idiomas, muy orientado al personal de estructura, y con un criterio de jerarquización bastante marcado, en base a la celebración de clases grupales y one-to-one en las instalaciones de la compañía, durante el horario laboral. En un cambio radical, y por ello no exento de riesgo, se ha optado por contratar una plataforma de reconocido prestigio en la formación en idiomas en formato online, en una versión Premium que incluye clases grupales e individuales en directo. Además, a finales del año pasado el CEO lanzó un comunicado sobre la formación en idiomas, invitando a todos los colectivos a solicitarla, especialmente a conductores y agentes de venta (por su exposición al idioma) y a personal de Marruecos (con escasa participación en este programa anteriormente).

Programa "World Class Driver"

Proyecto global a nivel de grupo National Express que consiste en trabajar mano a mano con los **conductores** para encontrar soluciones que permitan **mejorar en la actividad** diaria y posicionar a los profesionales del volante como **elemento distintivo** de la compañía. Se ha diseñado un **perfil de conductor**, en base a competencias específicas para el puesto, y se establecen sistemas de **evaluación continua** y **formación** para garantizar la máxima adecuación de los conductores a las competencias establecidas. Se ha implantado la figura del **Formador Acreditado**, seleccionados entre nuestros mejores profesionales, para extender las *best practices* y acelerar la implementación de mejoras y actividades formativas y de evaluación.

Este proyecto va ligado con programas de Reconocimiento y Recompensa, así como a otros procesos clave en Recursos Humanos, como son la Selección o el diseño de los planes anuales de Formación. Están trabajando actualmente en definir una **certificación externa** de prestigio para acreditar la categoría profesional de los conductores, en base a las competencias descritas y al cumplimiento de los comportamientos asociados a las mismas.

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y CLIMA

Política retributiva

Una parte muy importante de la plantilla está sujeta a la remuneración que establecen los convenios vigentes. Para la plantilla que está fuera de este sistema de convenios (más de 800 empleados), existe una política retributiva que se sostiene sobre dos principales herramientas:

- **Retribución fija:** que se establece en función de unas "bandas salariales" asociadas al puesto de trabajo. Existen un total de 6 bandas salariales en las que se agrupan los diferentes puestos existentes en la organización. Cada vez que se crea un puesto nuevo, o se revisan las funciones de uno existente, se encuadra este puesto en un nivel o banda salarial.

- **Retribución variable:** hay un sistema de retribución variable asociada al desempeño y al cumplimiento de objetivos económicos globales y por área de negocio. En función del nivel del puesto, esta retribución variable se establece en función de unos objetivos concertados a principios de año. Los miembros del Equipo Directivo tienen especificidades como el "Plan de Retribución Variable a Largo Plazo", que deriva del existente a nivel de grupo National Express.

Existen y son de aplicación también sendas políticas de **compensación por desplazamientos geográficos** (nacional e internacional) y de retribución del **colectivo Graduados**. Cabe destacar también la existencia de una política de **retribución flexible** por la que se pueden cubrir gastos de manutención, desplazamientos o guardería, obteniendo el trabajador ventajas fiscales.

Beneficios Sociales

Todos los empleados son el recurso más importante de la compañía. Por este motivo, ALSA se vuelca en desarrollar actividades centradas en la mejora de la calidad de vida profesional y personal. Entre los beneficios sociales más destacables están: Tarjeta Bus Plus, AlsaFlex (sistema de retribución flexible), modelo de jornada flexible, premios de Reconocimiento y Recompensa, formación, y flexibilidad en el intercambio de descansos.

Estudios de Clima Laboral

En ALSA existe un sistema de estudios bianuales sobre el clima interno. Estos estudios, segmentados por área de negocio y tipología de puesto, permiten saber cuál es la opinión de los que forman ALSA en las cuestiones que más afectan al desempeño de su trabajo, lo que redundará directamente en la consecución de los objetivos de negocio.

Premios a los Valores

Para englobar y potenciar los valores en el comportamiento de todos los miembros de la empresa y que a su vez se reflejen en los resultados, tiene un programa llamado "Premios a los Valores". Una vez al año, y en base a las nominaciones que pueden realizar todos los empleados de la compañía, un jurado multidisciplinar dictamina quiénes son los galardonados en cada una de las disciplinas.

Programa "Por tu Salud"

Programa de bienestar que pretende promover y mejorar la salud y la calidad de vida de las personas que integran ALSA y la de sus familias. Para ello se cuenta con un compromiso activo y real por parte del equipo directivo de la empresa, ofreciendo condiciones saludables, y de los empleados, implicándose activamente en los programas. Se realizan actividades y programas de empresa cardiosaludable, prevención del tabaquismo, alimentación y hábitos saludables, actividad física y deporte, prevención bucodental, gestión del estrés, prevención drogas y alcohol, mejoras médicas...

COMUNICACIÓN INTERNA

Globalización de las comunicaciones

Se trabaja intensamente en extender la información sobre la compañía a todos los empleados, en un ejercicio de transparencia que consideran necesario y útil para el desarrollo de la misma y la máxima implicación de los que forman parte de ella. Fruto del compromiso por parte de la alta dirección con esta política de globalización de las comunicaciones es el envío todas las semanas a todos los empleados de un comunicado del Consejero Delegado, llamado **"Mi Punto de Vista"**. En este comunicado se informa sobre las diferentes políticas de la compañía, temas de actualidad, resultados conseguidos por las diversas áreas de la compañía, etc.

App para Empleados: *MiAlsa*

Fruto de la mejora continua, la innovación y los procesos de digitalización es la aplicación para dispositivos móviles "Mi ALSA", que actualmente está en su versión 3.0. A través de la app se puede visualizar en el dispositivo diversos contenidos de relevancia para el desarrollo del trabajo diario (por ejemplo, los conductores pueden consultar los servicios asignados, o hacer partes de taller), información corporativa de interés (como

vacantes internas o campañas de comunicación en vigor), temas personales (como consultar sus recibos de nómina o sus certificados de retenciones).

Se está trabajando actualmente en canalizar información concreta de cada área de negocio a los empleados encuadrados en las mismas, con la implicación de los gerentes de contrato y otros responsables. También se está diseñando la adaptación de esta App al árabe, para dar más accesibilidad a los empleados de Marruecos.

POLÍTICAS POR LA COMUNIDAD

Programa Driving Out Harm ("Eliminando Riesgos")

Existe una gran preocupación por la seguridad y bienestar de los trabajadores, fomentando un trabajo seguro y adecuado para los empleados, clientes y la comunidad, por ello la seguridad está presente en cada acción que se realiza. DOH es un programa a nivel global del grupo National Express, por el que se garantiza que las operaciones se realizan en un entorno de **máxima seguridad para clientes y empleados**.

Eco Driving Challenge

Competición que permite, tanto a los propios conductores como a la empresa, conocer el estilo de conducción y saber cómo éste repercute en los niveles de consumo y contaminación medioambiental. Esto ha sido posible gracias a los diferentes sistemas de monitorización instalados en más de 800 vehículos y a la implicación de profesionales de la conducción y los mandos intermedios. En esta competición se conjugan la tecnología (los sistemas de monitorización), la autoevaluación (el seguimiento de los resultados) y la formación (los briefings impartidos por los Técnicos de Servicio). Se ha trabajado conjuntamente en mejorar el estilo de conducción, corrigiendo malos hábitos que tienen una repercusión directa en el ahorro de combustible, la reducción de las emisiones contaminantes y la mejora de la seguridad en el viaje.

Programa "¿De qué eres Capaz?"

Programa de integración social que dota de empleabilidad a personas con discapacidad ofreciéndoles formación e igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. ALSA colabora con la Asociación **ADAS-Inclusión** en un programa piloto de Empleo con Apoyo como medida de fomento del empleo de personas con discapacidad. ALSA también tiene un acuerdo con la **Fundación Juan XXIII Roncalli**, centro de referencia para la integración socio-laboral de personas con discapacidad intelectual, donde busca mejorar su calidad de vida y la de sus familias, colaborando con ellos en varias líneas.

Diversidad e Integración

ALSA colabora con la **Fundación Integra**. En el año 2001 ALSA se incorporó al patronato de ésta Fundación y existen dos vías de colaboración: mediante la inserción laboral, en plantilla, de personas que pertenecen a colectivos de exclusión derivadas por la Fundación Integra y con su aportación de cuota patronal anual. ALSA también colabora con la asociación de discapacitados psíquicos y paralíticos cerebrales **Emburria** en su lucha por la igualdad de oportunidades. Ofreciendo 6 puestos laborales como informadores turísticos en los periodos de mayor afluencia turística a los Lagos de Covadonga (Asturias). También es signataria del **Charter de la Diversidad** y, por tanto, respeta la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidad y anti-discriminación.

En 2012 ALSA fue galardonada con el primer **Premio Nacional a la Excelencia en Discapacidad y Prevención** otorgado por la **Fundación Alares** por nuestra contribución en el ámbito de la prevención y la discapacidad, a través de nuestras políticas de integración y adaptación del entorno y puesto de trabajo para las personas con otras capacidades.

ALSA es una empresa familiarmente responsable, con el reconocimiento oficial avalado por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y la fundación Másfamilia. En diciembre de 2016 se certificó como Empresa Saludable. Ha sido la primera compañía del sector de transporte de viajeros por carretera en obtener el sello de Excelencia Europeo EFQM de más de 400 puntos.

VALORACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El Proyecto META 2020 está concebido como una herramienta de no sólo de transformación de la función Recursos Humanos, pero también como una palanca de transformación cultural. La valoración general que hacen sus responsables sobre el proceso es la siguiente:

- Está siendo fundamental la implicación de la Alta Dirección en el desarrollo del programa
- El énfasis en lograr la coherencia entre este programa y el plan estratégico y los valores de la Compañía, así como la coherencia de las políticas de Recursos Humanos entre sí
- Los principales factores de impacto en el negocio son:
 - ALSA es una Compañía atractiva para trabajar, no se detectan problemas de reclutamiento de profesionales
 - Los niveles de rotación son reducidos
 - Se mantienen -se ha potenciado- los índices de cobertura de vacantes con personal interno, el número de candidatos ha aumentado y el tiempo de cobertura se ha reducido
 - La existencia de planes de desarrollo personalizados son un elemento aspiracional y motivador
 - Los niveles de satisfacción globales de la encuesta de clima han crecido
- Se ha implicado a directivos y mandos en las políticas de Recursos Humanos, a través del Comité de RRHH y de la implicación directa en las diversas políticas (por ejemplo, programas de mentoring).