



Alicia Sánchez Ruíz,
Chief People/Communications officer de **Altran**

En procesos de cambio y desarrollo, la innovación está siempre presente en la gestión de las personas

Altran es líder a nivel mundial en servicios de ingeniería e I + D. Durante más de 30 años, la compañía ha proporcionado experiencia en el sector aeroespacial, automoción, defensa, energía, ciencias de la vida, ferrocarriles, servicios financieros, y telecomunicaciones. Y tras la adquisición de Aricent, a finales de 2017, el Grupo amplió sus servicios al campo de los semiconductores, experiencia digital e innovación de diseño, alcanzando una plantilla de 47.000 empleados en más de 30 países.

¿Cómo es su área de RRHH?

Es una área estructurada con un enfoque holístico que tiene en toda su configuración una focalización en la persona, desde una concepción de potencial empleado hasta la de empleado y, a posteriori, de colaborador externo. Sobre todo, las dos primeras etapas son cruciales para lograr que las personas que se enganchan a nuestro proyecto hagan de su viaje algo propio, diferencial, único y duradero. De esta forma y con ese leit motiv, el área de Recursos Humanos configura todas las iniciativas pensando en esa persona y pensando en ese cliente para el que nuestro negocio ha de dar el mejor servicio y la mejor puesta de largo.

Nuestro equipo tiene un talante joven, emprendedor y en constante cambio. Solo con esos valores somos capaces de enfocar nuestra actividad de RRHH en todas las facetas que la configuran. A esto se añade un enfoque consultivo de acompañamiento y *advisor* imprescindible para ayudar en el proceso de toma de decisiones y de mejora continua.

El papel de RRHH ha cambiado en los últimos años hacia un rol de consultor marcado por la proactividad y la anticipación. ¿Qué otros rasgos cree que definen esta función actualmente?

Entre los rasgos que hoy tenemos está la resiliencia, esa capacidad de cuestionarse todo dando paso al aprendizaje continuo, hay que desaprender para seguir aprendiendo. Eso pasa por un estar "cómodo" en la "trinchera" o, lo que es lo mismo, tener capacidad de salir de la zona de confort sin miedo y con normalidad, porque el cambio te permite crecer y mejorar. Un rasgo importante es tener espacios para soñar y permitir que la "ideación" esté siempre presente. Es importante que nunca baje el ritmo de la innovación y de la creación y co-creación. Es una función que hoy trabaja con datos continuos y constantes, que tienen impacto en el negocio y eso hace que el diálogo de estas funciones utilice un lenguaje que conecta con el proceso de toma de decisiones en el día de hoy y para mañana. Es una función que ha desarrollado nuevas estrategias de comunicación, favoreciendo que el altavoz de los mensajes se cree en donde esté la noticia.

¿Cómo han sido estos cambios en Altran?

Los cambios se han instalado y se siguen instalando de manera suave, la afluencia constante de nuevos profesionales crea una atmósfera que permite con mucha rapidez irse adaptando a los nuevos ritmos y a los nuevos tiempos sin prisa, pero sin pausa. Lo importante ha sido no tener clichés ni compartimentos estancos, sino tener lo que hoy llamamos fronteras líquidas, que favorecen el proceso de trabajo multidisciplinar y transversal que permite adaptarse mejor a las nuevas demandas que el mercado, el talento y los clientes exigen hoy a la función de Recursos Humanos.

Trabajan para convertirse en el mejor lugar para trabajar y cuentan con varios reconocimientos en su haber. ¿Cómo se concreta este objetivo en el día a día? ¿Qué aspectos están priorizando?

Lo más importante es que se ha convertido en nuestro leit motiv, ser mejores, los mejores y no dejar de serlo. Y este último aspecto hace que, tras los resul-

Insights Discovery es una iniciativa de desarrollo que nos ayuda en el autoconocimiento y en la comprensión de los demás, en tener una mejor capacidad de adaptación y de influencia

tados que obtenemos con estos reconocimientos, nos detengamos en lo que nos falta, lo que debemos seguir manteniendo y lo que debemos dejar de hacer y con eso marcamos las prioridades e iniciativas del año.

Que todos los empleados y los futuros empleados tengan la mejor experiencia profesional en Altran es el mantra que nos mueve actualmente. Priorizamos siempre lo que hemos de poner en marcha, no bajamos la guardia con lo que está funcionando y preguntamos y preguntamos para entender cómo lo viven nuestras personas, que son el foco de nuestro servicio.

¿Qué papel tiene su modelo de liderazgo?

En el liderazgo está siempre el talón de Aquiles de cualquier organización y de su estrategia. Nosotros lo cuidamos especialmente, pero con un sentido muy realista, nuestros gestores son jóvenes de edad y espíritu y necesitan un apoyo y una dedicación constantes. Hay líderes que tiene "madera", pero, en general, la buena gestión y la excelencia en la gestión hacia el liderazgo son cosas que han de aprenderse, curtirse y han de desarrollarse como lo hace un músculo a través del deporte. Por esa razón se evalúa la calidad de la gestión, se pregunta por esta, se recoge el *feedback* sobre la misma para ir mejorándola, para ir articulando lo que vale y lo que no, e incluso determina los procesos de promociones y el pago de los incentivos. El liderazgo tiene un papel fundamental y ha de seguir un camino de desarrollo constante que se aplica incluso a los ejecutivos.

¿Qué destacaría de la experiencia de empleado de su entidad?

Hablamos de manera metafórica de Zafiro, que representa toda la propuesta de valor que Altran ofrece en la experiencia de empleado. Esta pasa por aspectos relacionados con disfrutar con el trabajo, crecer profesionalmente, confiar en tu organización y en lo que puedes desarrollar con ella, compartir y vivir, pero a tu ritmo. Todos estos aspectos que son clave en la experiencia de cada empleado se marcan y se desarrollan dependiendo de los ciclos vitales que las personas tienen a lo largo de su vida y, por tanto, de su trabajo en las empresas. Zafiro es una piedra preciosa que muestra muchas caras, todas ellas la conforman como tal, y, como piedras preciosas, cuidamos y atendemos a las personas de nuestra organización.

Su compañía se caracteriza por la fuerte apuesta por la innovación. ¿Se traslada también esta apuesta a la gestión de personas?

Sin duda, en el proceso de cambio y desarrollo, la innovación está siempre presente en la gestión de las personas, aplicando las técnicas del *design thinking*, por ejemplo, que han llevado a crear grupos de trabajo para mejorar procesos como la gestión, el bienestar o el rendimiento (Grupos 4U) en donde la voz la tienen todos, no solo los gerentes. Las políticas de reconocimiento WELL Done son otro ejemplo de innovación, todos y todo pueden ser valorados en cualquiera de las partes y aspectos de la compañía, desarrollando nuevos canales de comunicación y contactos y utilizando un tono directo, visual, cercano y divertido, en clave de humor.

En este sentido, ¿cómo pueden sus empleados aportar sus ideas y feedback a la compañía? ¿Qué canales y programas tienen para ello?

Tenemos una iniciativa que se llama iDea, una plataforma diseñada para facilitar la innovación abierta y distribuida en la organización. A través de ella se pueden proponer ideas, comentar y valorar las propuestas de otros y conocer los proyectos de mejora que se vayan implantando a partir de ellas. Cada persona puede ir aportando sus ideas atendiendo a una serie de criterios o clústers esponsorizados por un gestor o experto en el tema que va valorando y revisando las aportaciones. Cualquier persona de la organización puede ver el estado de sus ideas y de las de otros, y los comités creados ad hoc, junto con las aportaciones de otros profesionales, van evaluando qué ideas podemos ir implantando. Con todo el conjunto de estas ideas se construye de manera digital el Libro de las iDeas que resume todas las que finalmente se van implantando en Altran.



¿Cómo contemplan el uso de la tecnología como aliado de RRHH?

Es una empresa tecnológica y la tecnología está en el ADN de la misma, eso hace que la función de Recursos Humanos no solo considera la tecnología como un aliado sino que entiende que es su partner para desarrollar y avanzar mejor en todos los procesos. Ninguno de ellos se puede a día de hoy entender si detrás no hay una herramienta o un dispositivo tecnológico que la soporta.

Tienen una potente oferta de empleo para jóvenes. ¿Cómo lo atraen? ¿Qué programas destacaría de los que tienen enfocados a ellos?

Fundamentalmente, a través de innumerables eventos técnicos, eventos universitarios con charlas, patrocinios, *masterclass*... *meetups*, campañas online lanzadas a cientos de miles de universitarios, o nuestro blog, Equipo Altran. Y, además, poniendo mucho foco y trabajo en nuestro posicionamiento con Universum, Indeed y Glasdoor.

Además, realizan una labor de concienciación para atraer a más mujeres a carreras STEM. ¿Cómo cree que se puede acabar con esta brecha de género?

Aquí necesitamos mucho tiempo y provocar una revolución cultural y en la educación que nos facilite el camino de la incorporación de las niñas y jóvenes en los estudios científicos y tecnológicos. Nosotros somos muy activos en este tema a través de iniciativas como la Plataforma BeTalent Steam, en la que colaboramos con el Club de Excelencia en Gestión, o con acciones de tutorías a través de la AEC/Junior Achievement. Está claro que debemos ser prescriptores para lograr el gusto por las ciencias y las tecnologías de chicas y chicos, son muchos los esfuerzos que ponemos para lograrlo y este cambio de "chip" se ha de producir en padres y profesores. De hecho, algunos de los proyectos en los que trabajamos los hacemos con ellos.

¿Qué aporta el talento joven al desarrollo de la organización? ¿Cómo están cambiando para adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones?

Siempre ha habido una o dos generaciones más jóvenes que han venido con nuevas ideas, con nuevas visiones y con otros paradigmas del cambio. Quiero decir con ello que siempre hemos tenido "millennials" en las empresas y, por tanto, hemos aprendido a convivir con estilos y ritmos de vida diferentes. Una organización tan viva y cambiante como la nuestra, que se renueva tanto cada año, vive y convive con muchas generaciones y puntos de vista diferentes y complementarios. Lo mejor es dar sitio a todos, porque todos enriquecen los valores y la cultura de nuestra organización. Al final, la inclusión no es solo de competencias y habilidades de los desfavorecidos, la inclusión lo es también de las generaciones y en Altran todos cabemos y todos tenemos voz y talento. Es parte de Zafiro.

¿Fomentan la movilidad internacional? ¿Y la transversal?

Sin duda. Hoy el escenario donde se trabaja es multinacional y, por tanto, la participación en proyectos

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Cuando uno cae, aprende humildad y relativiza las cosas, y es capaz de levantarse con más fuerza y empuje.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

La experiencia no tiene atajos.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

A navegar.

Tres adjetivos que le definan

Tenaz, luchadora y energética.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Asia y destinos para hacer cosas no convencionales.

¿Cómo le gusta desconectar?

Haciendo cosas que no tengan nada que ver con mi día a día. Viajar o preparar viajes es uno de ellos.

¿Quién cocina en su casa?

Tanto mi marido como yo.

¿Qué le hace reír?

Los chistes de los andaluces contados por ellos.

¿Cuál es su serie o película favorita?

La vida de Pi.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Una puesta de sol desde un acantilado junto a las personas que amo.

y la movilidad internacional son fundamentales; sobre todo, en un negocio como el nuestro de ingeniería y TI en donde debemos dar respuestas a las necesidades de nuestros clientes que son mundiales, a su vez. Además, en nuestro modelo de carrera profesional la movilidad y la promoción no se entienden solo en el sentido vertical, con lo que se potencia y favorece poder "saltar" a familias transversales.

¿Qué proyectos puestos en marcha desde RRHH recientemente destacaría?

Por destacar alguno, sería Insigths Discovery o cómo puedes analizar tus energías, una iniciativa de desarrollo que nos ayuda en el autoconocimiento y en la comprensión de los demás, en tener una mejor capacidad de adaptación y de influencia, así como identificar nuestras fortalezas como equipo para trabajar de forma conjunta para reforzar nuestras áreas de mejora. Por estas dinámicas han pasado todos los gestores de la organización con sus equipos naturales. Hoy tenemos un plan de acción trazado tras los resultados de este análisis ■