



Prosegur está presente en 17 países de cinco continentes, en los que el reto está en ofrecer servicios con un mayor valor añadido y ocupar una posición destacada en el sector de la seguridad privada en cada mercado. En la organización quieren contar con el mejor equipo y por eso buscan a personas con talento y ganas de afrontar nuevos retos e involucrarse en proyectos globales.



[ENTREVISTA / PROSEGUR]

Eugenio Muñiz

Director Global de RR.HH. de **GRUPO PROSEGUR**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Eugenio Muñiz, Director Global de Recursos Humanos de Grupo Prosegur, cuenta con detalle cuáles son las políticas y retos que llevan a cabo en la compañía para gestionar, impulsar y fomentar el talento en el panorama actual.

Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.

Somos una compañía global que ofrece soluciones integrales de seguridad en 17 países de cinco continentes. Actualmente, contamos con un equipo de 170.000 profesionales (más de 30.000 en España) y ofrecemos nuestros servicios a través de tres líneas de negocio: Prosegur Cash (centrado en logística de valores y gestión de efectivo), Prosegur Seguridad (que incluye soluciones de seguridad física, tecnología y ciberseguridad) y Prosegur Alarmas.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

Nuestro negocio, la seguridad privada, se basa en dos componentes inseparables: contar con los mejores profesionales y dotarlos de las herramientas y sistemas más avanzados. La tecnología es, por tanto, parte del ADN de Prosegur y somos muy conscientes de la necesidad de contar con perfiles cada vez más digitales que nos ayuden a liderar este proceso de transformación.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

Actualmente nos encontramos inmersos en un proceso de transformación digital de la compañía y estamos apostando por implementar una nueva forma de trabajar, en línea con las metodologías ágiles, que potencie

la organización por proyectos y la definición de objetivos a corto plazo, dos puntos fundamentales para lograr mantener el compromiso de los profesionales digitales.

Asimismo, llevamos ya varios años utilizando herramientas tecnológicas que nos permiten trabajar en red y a distancia, lo cual nos ha permitido intercambiar nuevas prácticas entre países y departamentos y sacar el máximo partido de ser una multinacional.

En paralelo, también estamos realizando un cambio cultural en el que estamos apostando por una serie de factores que son básicos a nivel de compromiso: recogida continua de la opinión del empleado, reconocimiento grupal e individual, reducción de la burocracia, apuesta por modelos de oficinas abiertas, etc.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

En nuestro caso, estamos gestionando este proceso de cambio cultural en dos ámbitos que para nosotros son fundamentales.

En primer lugar, desde 2015 hemos venido implementando una nueva forma de trabajar centrada en la eficiencia y la simplificación de procesos, a través de un proyecto global que hemos llamado KISS (*Keep it Super Simple*).

Ahora que ya hemos afianzado estos comportamientos en la organización, estamos centrados en la transformación digital de la compañía. Para ello, estamos reclutando nuevos perfiles enfocados a la robótica, big data, etc. y, en paralelo, estamos trabajando para digitalizar la experiencia de nuestros empleados y, como comentaba antes, implementar nuevas metodologías y herramientas que nos ayuden a avanzar en este sentido.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

Nuestra apuesta por nuevas áreas de negocio como la Ciberseguridad implica la incorporación a la compañía de perfiles jóvenes y digitales y su cap-



“Nuestro objetivo es recopilar toda la información posible sobre nuestros profesionales para ofrecerles una atención y un plan de carrera personalizado”

tación y retención requieren medidas específicas.

En países como España, los *millennials* ya representan el 30% de nuestra plantilla, así que para nosotros es fundamental establecer un clima laboral y una forma de trabajar que se adapte a sus necesidades. Todo ello, por supuesto, acompañado de medidas y programas que nos permitan acercar esta transformación digital a los profesionales con un perfil más tradicional.

¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Efectivamente, estamos definiendo una serie de competencias digitales que sean comunes no solo a los managers sino a todos nuestros empleados. Para ello, hemos definido un modelo

de medición centrado en tres ámbitos: conocimiento y uso de herramientas, aplicación de la tecnología en la organización y planificación del trabajo y uso de herramientas para el contacto interpersonal.

Teniendo en cuenta estos indicadores, hemos podido conocer en nivel medio de digitalización de nuestros equipos en España y estamos implementando diversos programas formativos para incrementarlo. Durante los próximos meses, vamos a exportar estas competencias a todos nuestros mercados.

¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?

Nuestro enfoque de trabajo desde Recursos Humanos siempre ha sido segmentar todas nuestras iniciativas no solo teniendo en cuenta la cultura y el idioma de cada país, sino también las necesidades concretas de cada colectivo, en función de su formación,



Estamos apostando por implementar una nueva forma de trabajar, en línea con las metodologías ágiles, que potencie la organización por proyectos y la definición de objetivos a corto plazo, dos puntos fundamentales para lograr mantener el compromiso de los profesionales digitales •

su área de trabajo, etc. En este sentido, además de contar con programas centrados en el individuo, estamos implementando iniciativas por negocio o departamento que nos permiten homogeneizar las acciones implementadas con muy buenos resultados.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Para nosotros es fundamental contar con una marca empleadora fuerte y por eso cuidamos mucho el proceso de selección. Estamos realizando un esfuerzo importante para posicionarnos como un empleador de referencia en el ámbito tecnológico, mediante la participación en congresos y ferias

de empleo y el contacto directo con universidades.

Ahora mismo, también estamos trabajando en la implementación de una aplicación móvil que permita a los candidatos tener información actualizada sobre la compañía y contactar directamente tanto con nuestros equipos de Recursos Humanos como con su futuro manager. Asimismo, queremos que este canal nos permita simplificar el proceso de selección, con módulos de video-entrevista y pruebas y test online.

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Estamos formando equipos internos de profesionales expertos en *big data* y robotización, entre otros, y para ello nuestra estrategia es buscar estos perfiles de manera proactiva.

Por ejemplo, recientemente hemos desarrollado en Madrid un innovador programa formativo en *Robotic Process Automation* (RPA) dirigido a jóvenes desempleados de 21 a 29 años. En total, han participado 30 profesionales, muchos de los cuales ya se han incorporado a nuestro equipo de robotización.

¿Cómo han cambiado las estrategias para motivar a las personas con talento en la era digital?

Sabemos que los profesionales digitales tienen motivaciones muy específicas. Generalmente, valoran la flexibilidad, la autonomía y la gratificación a corto plazo en mayor medida que las generaciones anteriores y, por eso, estamos definiendo planes de fidelización específicos para este colectivo.

En concreto, estamos apostando por programas de tutorización y *feedback* continuo que nos permitan conocer en todo momento sus necesidades y acompañarles en su crecimiento profesional.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?

Seguramente el mayor reto para las empresas es que nuestros managers entiendan las necesidades y motivaciones de estos perfiles y sean capaces

Hemos definido un modelo de medición centrado en tres ámbitos: conocimiento y uso de herramientas, aplicación de la tecnología en la organización y planificación del trabajo y uso de herramientas para el contacto interpersonal •

de darles respuesta. En nuestro caso, tenemos la ventaja de que estamos creando de cero estos departamentos, por lo que estamos cuidando de manera especial los modelos de liderazgo. No obstante, la convivencia de perfiles dentro de un mismo ámbito de trabajo es algo que hay que cuidar mucho.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

Merece la pena retener el mejor talento. Y para ello es fundamental detectarlo. Por eso, en Prosegur estamos iniciando el desarrollo de una nueva herramienta de gestión del talento que nos permita contar con una base de datos global, en la que se incluya el CV, los intereses, las competencias y el desempeño de todos nuestros profesionales con el objetivo de poder individualizar sus planes de carrera y ofrecerles oportunidades de desarrollo que se adapten a sus necesidades.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

Además de seguir reforzando los programas e iniciativas de carácter más tradicional, también estamos apoyándonos en el *big data* para dar un paso más en el reconocimiento a nuestros equipos. Nuestro objetivo es recopilar toda la información posible sobre nuestros profesionales para ofrecerles una atención y un plan de carrera personalizado.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? Por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.

Estamos implementando una serie de programas e iniciativas que nos permitan acompañar a nuestros profesio-

nales durante toda su trayectoria en Prosegur, empezando desde el proceso de selección. Nuestro objetivo a medio plazo es contar con un ecosistema de herramientas integradas entre sí que den respuesta a todas las necesidades de nuestros profesionales y que, al mismo tiempo, nos ayuden a fidelizar a nuestros equipos y promover su compromiso con la compañía.

Asimismo, realizamos periódicamente encuestas de satisfacción sobre programas y servicios concretos de la empresa que tienen un impacto directo en el trabajo diario de nuestros profesionales: uniformidad, Intranet, servicio de comedor, etc. De esta forma, en lugar de por encuestas de clima generales apostamos por medir

y trabajar aquellos aspectos que influyen en mayor medida en el nivel de compromiso y utilizamos el *feedback* de los empleados para adaptar estos programas a sus necesidades, con una metodología de mejora continua.

Otro de los elementos que nos diferencia de otras empresas del sector de la seguridad es nuestra apuesta por la formación online. A través de nuestra plataforma de *e-learning*, la Universidad Prosegur, ofrecemos a nuestros equipos itinerarios formativos personalizados y promovemos el intercambio de conocimiento, con funcionalidades como comunidades virtuales, blogs y foros que nos permiten acercar a profesionales de diversas áreas y países.]

