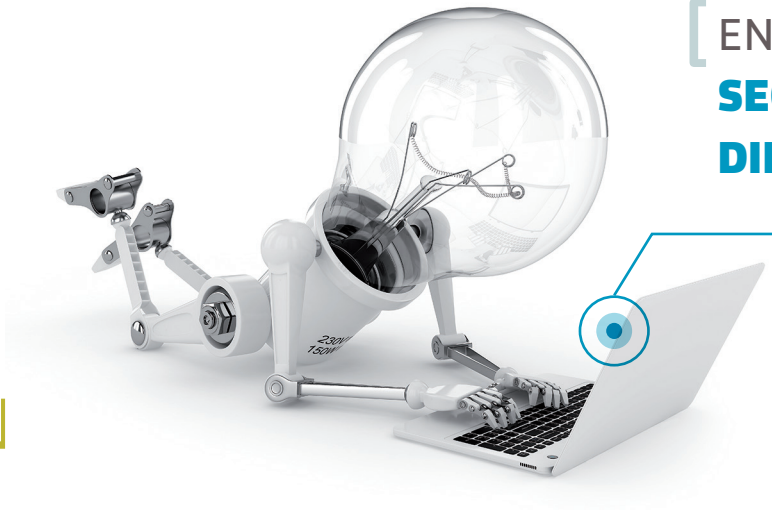
Álvaro Vázquez, HR Director Iberia & Latam en Securitas Direct, explica en profundidad las distintas iniciativas que lleva a cabo su compañía para retener y reforzar el talento en la era digital.

ENTREVISTA / **SECURITAS DIRECT**



Álvaro Vázquez

HR Director Iberia & Latam en **SECURITAS DIRECT**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

Describa su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.
Securitas Direct es la primera empresa en el sector de alarmas para hogares y negocios en España y en Europa, con más de 25 años de trayectoria. Tenemos más de dos millones de clientes en el mundo y contamos con una plantilla de casi 11.000 empleados.

España es el principal país dentro del grupo: en nuestro país contamos con 900.000 clientes y 4.500 empleados. De hecho, 2016 fue excelente en términos de empleo: cerramos el año con 525 nuevos puestos de trabajo, lo que supuso un 14% de incremento. En 2017 seguiremos creciendo y reforzaremos nuestra expansión internacional.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?
Somos una compañía pionera que siempre ha ido por delante en el sector. Eso implica que incorporamos anualmente el mejor talento y lógicamente somos conscientes de sus nuevas demandas.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?
Hay que poner en marcha estrategias que faciliten la convivencia, programas que ayuden a encontrar el encaje

Hemos iniciado un proceso de desarrollo de nuestros managers basado en un modelo de liderazgo que impulsa la responsabilidad y el compromiso como claves para mejorar los resultados.

entre profesionales de diferentes ámbitos, en un mundo en el que el espacio laboral ha cambiado para todos. La agilidad es crítica, y el ámbito digital nos da la oportunidad de multiplicar las formas de comunicación y colaboración entre unos y otros, independientemente del área de la que formes parte o de tu ubicación física.

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando su compañía?
Es un cambio apasionante, muy retador, pero al mismo tiempo no hay alternativa: debemos evolucionar, queramos o no. El entorno en el que nos movemos no tiene nada que ver con el de hace unos años: ha cambiado la forma de pensar de la gente, las motivaciones de empleados y candidatos, la forma de trabajar, las herramientas que tenemos disponibles... El cambio consiste en adaptarse a las nuevas reglas del juego y, si puede ser, anticiparnos a ello, es decir, escribir parte de esas nuevas reglas del juego.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?
Es un mundo nuevo y debemos entenderlo a la perfección. Los nativos digitales están familiarizados con un entorno cambiante, retador, viven en un aprendizaje continuo e inmediato. Hace 10 años, los espacios de trabajo no eran tan abiertos y dinámicos como los de ahora y no se le daba tanta importancia a la búsqueda de equilibrio entre lo personal y lo profesional.

¿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, hemos iniciado un proceso de desarrollo de nuestros managers basado en un modelo de liderazgo que impulsa la responsabilidad y el compromiso como claves para mejorar los resultados. Este programa se inicia con una evaluación 360 y se basa en potenciar las fortalezas.

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

Nuestro equipo de People Analytics realiza investigaciones que nos permiten diseñar estrategias colectivas; por ejemplo, identificar los perfiles de éxito; o el estudio anual de compromiso, que nos permite elaborar acciones específicas.

Además, contamos con herramientas que permiten la colaboración y acceso al conocimiento compartido en comunidades de talento.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?
Securitas Direct busca incorporar personas innovadoras que participen en el desarrollo tecnológico de la organización, capaces de acelerar los proyectos y buscar mejoras en la automatización de procesos, perfiles líderes de venta que se unan a nuestra fuerza comercial nacional y, por supuesto, profesionales enfocados en la experiencia y servicio a nuestros clientes.

El talento digital es muy valorado y demandado, por lo que hay que realizar un seguimiento constante para mantener su motivación y ayudarles a crecer con nosotros

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?
Valoramos no sólo lo que sabe hacer un candidato y qué nos aporta, sino cómo lo hace, tenemos claro cuáles son nuestros valores y necesitamos que las personas se sientan identificadas con nuestra forma de hacer las cosas. Por nuestra parte, les ofrecemos un propósito único, porque lo que realmente hacemos en Securitas Direct es cuidar de nuestros clientes y de lo que más les importa, somos personas que protegen a personas y ese es el fin verdadero para el que trabajamos todos en Securitas Direct. Además les ofrecemos un proyecto sólido en una compañía líder, y la oportunidad de participar en el desarrollo de productos y servicios innovadores en una compañía en constante crecimiento y con un amplio universo de oportunidades profesionales.

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar a las personas con talento en la era digital?
La clave de la motivación sigue siendo el superior inmediato, tu jefe; es la persona que más influye en nuestro día a día, pero además tenemos que segmentar y conocer a nuestro cliente interno de manera única y personalizada para impulsar acciones a medida que mejoren su compromiso con la empresa y el de la empresa con ellos. Entrenamos a nuestros responsables para que conozcan las diferentes perspectivas de la motivación individual y puedan adaptar las acciones a ellas. También realizamos un estudio anual del compromiso que es cumplimentado por el 95% de nuestros empleados y que nos permite realizar acciones específicas: medidas de conciliación, reconocimiento, fomento de la vida saludable y el deporte, acciones de responsabilidad social, consejos de salud y prevención de enfermedades, formación, etc.

¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?
El talento digital es muy valorado y demandado, por lo que hay que realizar un seguimiento constante para mantener su motivación y ayudarles a crecer con nosotros.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?
Siempre merece la pena retener el talento. Lo que de verdad diferencia a las empresas son las personas que las forman. Hoy es más fácil y rápido incorporar conocimiento, tecnología y

TALENTO PARA
LA ERA DIGITAL

procesos pero las personas y la cultura que éstas generan requieren de un esfuerzo muy difícil de imitar. Por eso, cualquier decisión que permita comprender a las personas que poseen el talento es estratégica.

Eso no quita para que debamos aceptar esa realidad: la movilidad profesional es mucho más elevada que hace unos pocos años, es una tendencia muy clara. Por eso, aunque hagamos todos los esfuerzos posibles por retener el talento, también debemos trabajar en establecer los mecanismos necesarios para que la movilidad afecte lo menos posible a los resultados.

Establecer mecanismos de onboarding que permitan la rápida y precisa inducción, así como mantener pipelines de talento, son estrategias más importantes que nunca.

¿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?

Actualmente contamos con diferentes herramientas de compensación del desempeño muy ágiles. El nuevo talento demanda disponer de sus objetivos individuales de forma clara y ser recompensados rápidamente por sus resultados. Los ciclos en la experiencia del empleado se han reducido ya que, aunque se mantengan procesos anuales que sirvan para reflexionar y establecer estrategias a medio plazo, el talento en la era digital necesita reconocimiento en el ciclo corto.

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

Queremos evolucionar nuestro modelo de evaluación del desempeño hacia un sistema más simple, ágil y basado en el estudio de las correlaciones de nuestros valores y comportamientos con los resultados de negocio. Otro cambio importante es la introducción de análisis y datos -a través del área de People Analytics- que nos permitan medir los efectos de nuestras decisiones, es decir, contar con KPIs precisos que nos den pistas sobre nuestra actuación, y superar la época en la que las decisiones de los departamentos de Recursos Humanos se basaban en meras opiniones o intuiciones.]

Siempre merece la pena retener el talento. Lo que de verdad diferencia a las empresas son las personas que las forman.