

Charlamos con...

Juan Ignacio Apoita, Presidente de IT&People participará como ponente en el UpdateRRHH y compartirá con todos los asistentes cómo ha sido el proceso de reinención profesional y sus implicaciones en el proceso de evolución personal.

“No existe un ciclo laboral en el que puedas utilizar los conocimientos que adquiriste en un determinado ciclo académico: hoy hay varios ciclos laborales, hay que reinventarse y tener disposición de estar aprendiendo continuamente”



[Leer entrevista completa](#)

Madrid, 26 de octubre de 2017

ESPACIO BERTELSMANN. O'DONNELL, 10

Reinventarse es posible. Ahora más que nunca el concepto de *long-life learning* está a la orden del día: **no dejamos de aprender** a lo largo de nuestra vida profesional, y eso nos permite estar capacitados para desempeñar diferentes puestos. **La diversidad**, como menciona Juan I. Apoita en esta entrevista, es necesaria. Pasamos por múltiples etapas en nuestra vida, y en cada una de ellas tenemos **aspiraciones y motivaciones** que van variando con el tiempo. En esta ocasión, Apoita nos explica cómo desempeñó **diferentes roles** dentro de un mismo proyecto empresarial (**hasta 11 diferentes**) antes de abandonar su trabajo y volcarse en el **mundo de la asesoría**.

Si a lo largo de nuestra vida personal nos reinventamos en numerosas ocasiones, ¿por qué no reinventarse profesionalmente?

ENTREVISTA JUAN IGNACIO APOITA

Presidente IT & People

Participa en el bloque temático “Experiencias que inspiran: Reinventarnos”

Al hilo de la temática de este año “Reformulando la Gestión de Personas” ¿cómo crees que afectará la llegada de las nuevas tecnologías y de la nueva era tecnológica en el ámbito de la gestión de personas?

El impacto de la revolución digital, entendida como el conjunto de nuevas tecnologías que llegan hoy para convivir en el espacio y en el tiempo, es enormemente grande



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de Medipe



 **Reformulando**
la gestión de personas

para todos. Dentro del ámbito personal y también el ámbito de la empresa. Eso nos exige a cada empresa en función de sus circunstancias propias (sector de actividad, situación concreta...) **una reflexión profunda sobre cómo responder a ese impacto y cómo acometer y definir una estrategia de transformación.** Yo creo que hoy en día las empresas estamos intentando averiguar ese punto: no creo que se trate tanto de hacer muchas cosas sino de comprender bien lo que está pasando en el entorno y tratar de plantear en términos de definición y de ejecución las respuestas que creamos que desde la empresa tenemos que dar.

Tan malo es no hacer nada (que es algo que nadie se puede permitir hoy en día) como hacer por hacer; esto último tampoco es la respuesta.

Es decir, hay que anticiparse pero con conocimiento de causa.

Yo creo que en temas de organización y de personal lo primero que tenemos que hacer es estar preparados para aprender. Para tratar de entender el entorno. Y tener un poco esa sensación de alerta, de intentar saber qué está pasando; verlo en términos de riesgos pero también de oportunidades.

La gestión de RRHH en los últimos años se ha convertido en una pieza clave para afrontar los cambios estratégicos de las organizaciones. ¿Cómo se han traducido estos cambios?

La función de RRHH es una función crítica en cualquier empresa. Crítica porque al final define de una forma protagonista el marco de la gestión de personas, las problemáticas, los aspectos culturales de la organización, las formas de trabajar... Es cierto que ha evolucionado mucho con los años y se ha transformado. Desde esas funciones que venían a ser básicamente departamentos de personal con un corte mucho más administrativo y operativo se ha transformado hacia **una función más orientada a la gestión de las personas en términos de desarrollo de las personas.** Hoy día creo que es una función que, dentro de las organizaciones más desarrolladas, está en el centro de las funciones estratégicas de la empresa.

Precisamente teniendo en cuenta que es una función fundamental, ¿Crees que se le está dando el valor que merece dentro de la organización?

Depende de los casos. A veces existe un cierto complejo en la función de RRHH. Debemos obviar y eliminar ese tipo de complejo, la función será tan protagonista como las personas que están al frente quieran que lo sea. Pero creo que sí, se está valorando: en los discursos de las empresas hoy es impensable que no se haga referencia a la importancia del equipo.

Los profesionales de RRHH tenemos la responsabilidad y el objetivo de conseguir que ese discurso sea coherente con lo que luego sucede dentro de las empresas. Y eso pasa con nosotros: tenemos una alineación absoluta entre la más alta dirección de la compañía y la función de RRHH.



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de Medipe



Reformulando
la gestión de personas

La función de RRHH no puede permitirse ser un mero espectador de lo que sucede en la organización: tiene que ser un actor protagonista.

El empleado se ha convertido en una pieza clave y fundamental en este nuevo entorno cada vez más exigente. Las nuevas generaciones necesitan y demandan nuevas políticas de gestión de RRHH. ¿Se está gestionando, reteniendo, y motivando convenientemente a las personas?

El mercado del talento es enormemente competitivo. Por muchas causas, pero sobre todo causas estructurales (aspectos demográficos, la propia globalización o la convivencia en el mercado de varias generaciones de características muy diferentes) y también por circunstancias coyunturales (la necesidad creciente de las empresas de incorporar nuevos perfiles digitales: marketing digital, programadores, analistas de Big Data...). ¿Las empresas tienen que dificultad para atraer o retener talento? Sí. Basándonos en las encuestas, extraemos que un alto porcentaje de empresas aseguran tener dificultades notables para atraer a las personas necesarias en el equipo.

Por parte de las organizaciones se trata de responder a ese reto: elaborar cuál es tu propia propuesta de valor, cuál es tu carta de presentación a ese mercado y resultar atractivo tanto para retener como para atraer nuevas incorporaciones.

Contar con el equipo que necesario para alcanzar sus objetivos es la máxima preocupación que actualmente debe tener cualquier CEO (ya no sólo el responsable de RRHH). Su primera y gran ocupación debe ser contar con el equipo que necesita.

Refiriéndonos ahora al “employer branding”, hablamos de conciliación, flexibilidad, diversidad, talento... conceptos que tienen peso a la hora de implicar y comprometer a las personas con la empresa. ¿Qué valores consideras elementales para construir organizaciones más activas, efectivas e implicadas?

La respuesta no es única, y no existe una receta mágica. Pero yo creo que sí hay algunos rasgos comunes a todos: en primer lugar y por encima de todo, la empresa tiene que definir con claridad cuál es su propósito (su visión, la razón de su existencia, qué aporta esa empresa a la sociedad). Yo creo que hoy es verdad que las nuevas generaciones demandan esto como posiblemente antes no se demandaba, pero cada vez más todas las generaciones lo hacen: quieren saber qué aporta a la sociedad la empresa para la que ellos están trabajando. Yo te diría que eso es fundamental.

A partir de ahí hay que decir con claridad qué ofreces y qué demandas a las personas. Esa respuesta es muy personal y depende de las características de cada empresa. Unas apostarán por el desarrollo y los proyectos de medio-largo plazo, otras pondrán la compensación como rasgo distintivo, otras pondrán el ambiente y entorno laboral... Cosas importantes cada vez más valoradas.



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de Medipe



Reformulando
la gestión de personas

A la hora de decirle al empleado qué esperamos también hay que ser claro: orientarse a resultados, explicarle qué capacidades serán necesarias para su desempeño en esa organización (creatividad, innovación, trabajo en equipo...) Es decir, hay características diferentes en cada una de las empresas.

Lo importante no sólo es definir que ofrece uno y qué demanda, sino que eso sea verdad. Que sea coherente. La coherencia, sin duda, es el valor fundamental. **Las grandes palabras que no estén acompañadas de hechos conducen a grandes fracasos. Generan desilusión y desapego y de lo que se trata es de generar compromiso.**

Además de ser Presidente de It&People también eres consejero de Human Age Institute, fundación promovida por el grupo Manpower. Human Age cuenta con diferentes vertientes, entre ellas ayudar a mejorar la empleabilidad de las personas. ¿Cuáles son las claves de este proyecto?

Human Age nació en el año 2011 después de una reunión en la que el presidente del grupo hablaba de “la era de las personas”. Lo que extrajimos de aquél encuentro es que, aunque es cierto que estamos viviendo una transformación digital, no podíamos perder de vista que la era que estamos viviendo es fundamentalmente una era de las personas.

Human Age Institute es una plataforma que integra a empresas, profesionales y organizaciones y que trata de desarrollar el talento en diferentes países. En el caso de España estamos trabajando con dos ejes: con el eje de la empresa (tratando de llevar a la empresa las mejores prácticas y las mejores formas de hacer. Promovemos que las empresas compartan sus experiencias entre sí, ya que son aproximadamente 500 las que conforman la plataforma) y por otro lado con el eje de la empleabilidad (un aspecto que dirigimos a todo el mundo, pero con especial foco en los jóvenes).

No se trata tanto de decir que “creamos empleo”, se trata de “generar empleabilidad”. **Dotamos a las personas no sólo de los conocimientos, sino también de las habilidades y aptitudes que necesitan para ser empleables.** Estamos actualmente promoviendo bastantes iniciativas en este sentido para acercar el mundo académico (de la Universidad) y el mundo de la formación profesional al mundo de la empresa.

UPDATE. El bloque en el que vas a participar: “Reinventarnos” se basa en la experiencia de directivos que han dado un giro profesional a sus vidas. ¿Podrías darnos alguna pincelada de tu participación?

La diversidad es enormemente atractiva. Y también por lo tanto las trayectorias profesionales diversas: el haber trabajado en diversos sectores, países... enriquece muchísimo tanto a la persona como a la propia organización.



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de Medipe



Reformulando
la gestión de personas

En mi caso personal he estado durante 30 años en un mismo proyecto empresarial. Empecé en BBVA, y he tenido la fortuna de cambiar muchas veces de posición (estar en áreas de negocio, luego en la dirección de RRHH...) En los últimos 30 años, aunque he pertenecido al mismo proyecto empresarial, he estado en 11 posiciones diferentes y relevantes. He tenido la suerte de trabajar en 3 países, en 8 ciudades.

La diversidad es necesaria. En cada momento vital las personas tenemos distintos intereses, aspiraciones y expectativas. Cuando puse punto final a mi etapa en BBVA pensé que era buen momento para dejar de tener roles ejecutivos y pasar a tener roles más de asesor: acompañar a otras empresas en sus procesos de toma de decisiones.

Eso es algo bonito dentro de los ciclos laborales de la empresa y de la persona.

Posiblemente en mi generación y las anteriores tu tenías un ciclo académico y los conocimientos que adquirías entonces te servían para tu ciclo laboral. Ahora ya no es así, y no lo va a ser nunca más. **No existe un ciclo laboral en el que puedas utilizar los conocimientos que adquiriste en un determinado ciclo académico: hoy hay varios ciclos laborales, hay que reinventarse y tener disposición de estar aprendiendo continuamente. Eso es absolutamente necesario.** Hay que tener la capacidad y la actitud de estar formándose continuamente, porque los ciclos laborales van a ser varios y diferentes.

Eso nos pasa a los que estamos en las últimas etapas del mercado laboral pero también a los que están entrando.

¿Te interesaría asistir al [UpdateRRHH](#) del 26 de Octubre?
Puedes [inscribirte aquí](#).

Para más información:

PRENSA.

Asociación Centro de Dirección de RRHH

Lucía Centoira

Tel. 91 112 48 00 / Email: luciacentoira@reinventur.es