

DESAYUNO DE TRABAJO CON JUAN IGNACIO APOITA Y JOSÉ LUIS MIÑANA EN VALENCIA

Desayuno de Trabajo que tuvo lugar el 17 de mayo de 2017 en el hotel The Westin, con Juan Ignacio Apoita, presidente de it&People, y José Luis Miñana, ex gerente del instituto ai2 de la Universidad Politécnica de Valencia.



Desayuno de Trabajo AED: “Gestión de talento en la era digital”, con Juan Ignacio Apoita y José Luis Miñana

Juan Ignacio Apoita, director de Recursos Humanos del Grupo BBVA entre 2006 y 2016 y presidente de la consultora IT&People, y José Luis Miñana Terol, ex gerente del Instituto de Automática e Informática Industrial (ai2) de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), inauguraron el pasado 17 de mayo el primer encuentro coordinado por la Comisión de Personas de la Asociación Española de Directivos (AED). Daniel Lorenzo, responsable de esta área se encargó de dar la bienvenida a un acto que abrió remarcando que fueron los socios de AED quienes, tras ser consultados el pasado año, propusieron la celebración de encuentros con este formato y esta temática.



Los dos expertos hablaron de la relación entre la gestión del talento dentro de la empresa y la racionalización del trabajo cognitivo como origen de la Cuarta Revolución Industrial. Dos aspectos que afectan directamente al modo en el que opera una compañía, a la velocidad de cambio y a la forma de relacionarnos.

Todo ello, tal y como mostraron en un interesante debate, tiene un notable impacto en la forma de gestionar las personas, al ser necesario romper con esquemas jerárquicos tradicionales y contar con organizaciones más planas y que potencien la colaboración entre áreas o la incorporación de nuevas capacidades.

Lorenzo comenzó las presentaciones recordando que en esa misma jornada se celebraba el Día de Internet y dando las gracias a los dos ponentes. De Juan Ignacio Apoita, quien tuvo el primer turno de exposición, destacó su capacidad para “combinar tecnología y talento” dentro de una organización del tamaño del Grupo BBVA. Apoita comenzó su intervención reconociendo que “hemos sido unos privilegiados de ver cómo se ha transformado el sector bancario español, lo que nos ha permitido a muchos de mi generación tener unas trayectorias dentro del sector”. “Los últimos diez años me han marcado mucho por la responsabilidad en la gestión de RRHH dentro de BBVA, por eso cuando dejé el grupo me he dedicado a la gestión del talento y mis opiniones están muy marcadas por esa trayectoria”, reconoció.

Para Apoita es evidente que vivimos una revolución digital en la que todos estamos “fuertemente impactados en todos los ámbitos, sobre todo en el ámbito de la empresa” en todo lo que se refiere a gestión de clientes, canales de venta, recursos o forma de organizarse. “Estamos solo en el comienzo de esa



revolución y los cambios se van a producir a un ritmo al que no estamos acostumbrados”, advirtió. Eso sí, apostó por una máxima que luego no se cansó de repetir: “Vivimos en la era de las personas, somos las personas los que marcamos las diferencias. Es el grupo humano el que permitirá a las organizaciones alcanzar sus objetivos”.

Su discurso se basó principalmente en seis ideas que desarrolló a medida que trazó una hoja de ruta hacia la búsqueda del talento y la modernización empresarial. Así, la primera de esas ideas indica que “debemos alinear la estrategia de transformación y la estrategia de talento dentro de la empresa”.

En su experiencia, “la definición de los objetivos en la empresa a medio y largo plazo no es tan evidente, cuesta. Si esto es así para los objetivos, qué no decir para una estrategia de transformación. En la empresa debemos dedicar tiempo de calidad a una planificación conjunta para ver cuáles son las necesidades en términos de equipo en el medio y largo plazo”. Necesidades que son cuantitativas (cuantas personas y qué relación tendrán con la empresa), pero también cualitativas (saber qué perfiles son necesarios para planificar con anticipación el futuro de la empresa en un mercado muy competitivo). “Si no nos anticipamos al mercado, difícilmente podremos competir”, añadió.

Con la segunda idea planteó que “la transformación digital requiere cambios culturales y cambios organizativos. “Esta revolución digital no implica necesariamente que tengamos que renunciar a nuestra cultura corporativa: si tenemos una organización en la que nos sentimos cómodos, no tenemos por qué renunciar a ella”, señaló. Eso sí, puso sobre la mesa su opinión de que un proceso de transformación digital “requiere que enfatizamos actitudes proactivas ante la innovación y la gestión del cambio”: “Lo único constante es el cambio y escudarse en sensaciones autocomplacientes es un error. En la empresa necesitamos fomentar actitudes inconformistas y de escucha a colaboradores, competidores y clientes. En cuanto a la transformación organizativa, hay que reivindicar la sencillez, la flexibilidad y hacer organizaciones más sencillas, eliminando niveles organizativos, reduciendo la verticalidad y aumentando la horizontalidad. Se puede hacer y tenemos ejemplos de empresas nacidas en el entorno digital que nos proporcionan herramientas para ello”.

En su tercer punto, Apoita calificó la tecnología como soporte de un modelo integrado de gestión de personas. “La tecnología debe estar presente en un modelo integrado, en las distintas fases del talento”, reconoció, poniendo como etapas necesarias para ello la necesidad de que la política de RRHH sea capaz de aportar calidad para localizar las carencias y aportar soluciones, el contar con modelos de aprendizaje y desarrollo, y la gestión de oportunidades profesionales. “La tecnología debería ser una obsesión para los responsables de recursos humanos en la gestión de personas. El coste no es una barrera, las nuevas tecnologías nos permiten tener herramientas a un precio asequible. Es una cuestión de explicarse mas que de excusarse”, remarcó.



A continuación, la cuarta idea la fijó en que la búsqueda de valor debe estar en nuestra estrategia de gestión del talento. “Un proceso de transformación digital requiere de perfiles que no abundan y que es difícil conseguir en el mercado. En el contexto digital, en esa propuesta de valor al mercado debemos incorporar nuestra estrategia de mercado, incluir un ambiente de trabajo seductor” y aportar sinceridad y coherencia en la propuesta de valor al empleado.

La relación de las redes sociales y la empresa protagonizó el quinto elemento de la exposición de ex responsable de RRHH del Grupo BBVA. “Vivimos en un mundo de comunicación abierta, global y online; eso entraña riesgos pero hay que verlos como una oportunidad”, comenzó. “En materia de comunicación externa, todos los componentes del equipo somos portavoces de la empresa, lo queramos o no y seamos conscientes o no de ello. Se nos ve como la empresa y no solo en el ámbito de la relación con los clientes, sino también en nuestras relaciones personales”, por lo que es importante buscar un equipo con el que se comparten valores más allá de la cultura corporativa. “Las redes sociales son un altavoz altísimo de nuestras opiniones y no creo que sea bueno limitar la presencia de las personas, pero sí que hay que escribir un código de conducta que marque ciertas pautas”, advirtió.

En materia de comunicación interna, calificó a las RRSS como una oportunidad extraordinaria de generar una sencilla red interna que tenga como objetivo la gestión del conocimiento.

Apoita finalizó su intervención con un sexto tema a tratar sobre cómo la transformación digital está presente en ámbitos clásicos de los recursos humanos como las soluciones elearning, la importancia del uso de nuevas herramientas como LinkedIn y el análisis de datos.

Tras una llamada a la acción de las empresas por parte del primer ponente, Daniel Lorenzo pasó a presentar el perfil de José Luis Miñana, ex gerente del instituto ai2 de la Universidad Politécnica de Valencia, con un currículum muy extenso en el mundo de la empresa y como investigación dentro del campo de la gestión del talento.

Miñana comenzó recordando las enormes diferencias que existen en todo lo expuesto anteriormente entre las grandes empresas y las PYMES, tras lo que analizó las distintas fases de la mecanización del trabajo hasta llegar a “un planeta globalizado en el que el mundo es



una fábrica”. Hasta tal punto analizó un futuro en el que la tecnología se planteó un futuro en el que el trabajo mecánico quedaba copado casi al completo por autómatas: “Es muy probable que dentro de 30 años nos pregunten si nos importaría que nuestro jefe fuera un robot, sobre todo en perfiles bajos o intermedios y trabajos muy mecanizados. Cada vez es menos necesaria la presencia de personas en los procesos de producción de la industria. Si no revisamos la cultura impositiva, que está basada en el trabajo de las personas, tendremos un problema cuando haya trabajando más robots que personas”. Pero “no solo hay inteligencia en los robots”, añadió, “también en plataformas como Uber, Facebook o Airbnb, que no producen contenidos, automóviles o viviendas, sino que trabajan como intermediarios y en las que

hay mucha inteligencia metida en función de sistemas de información, analizando pautas de comportamiento de los cliente”.

Desde un punto de vista académico, Miñana analizó la importancia del denominado “internet de las cosas” y los niveles de producción que se pueden alcanzar en un futuro enormemente robotizado.

“Todo lo que está pasando y lo que queda por venir encaja en un nuevo espacio de posibilidades que está marcado por la tecnología, pero también por nuevos paradigmas económicos”, advirtió, hasta el punto de que “se abren nuevas fronteras para espacios como la economía colaborativa, la economía del crecimiento, la economía del bien común o la economía circular para ver cómo va a influir este cambio en el empleo o en el consumo actual”. Eso sí, “todo ello pasa en un contexto político y social determinado, en una sociedad red en la que el estatismo ha fracasado y el capitalismo está buscando soluciones pero la realidad es que el volumen de paro y desigualdad es importante”. “Los nuevos movimientos políticos están aportando unos nuevos valores muy diferentes, en los que por ejemplo la estructura de autoridad ha desaparecido, imponiéndose estructuras más planas”, contextualizó en un marco que catalogó como “tecnopesimismo”.



La enorme cantidad de cuestiones puestas sobre la mesa de debate en las intervenciones de Apoita y Miñana trajeron consigo un enorme interés en el turno de preguntas. De esta forma, se plantearon interesantes cuestiones como falta de comunicación interna como freno a la automotización, la relación de productividad y robotización o las reflexiones éticas que puede traer consigo el análisis del Big Data. Un animado debate en el que destacó una de las últimas intervenciones de Miñana y que resumía todos estos procesos como “un reto de valores” dentro de la empresa.