



El presidente del Foro de RR HH de la patronal catalana Foment del Treball, José M.º Orduña, es el director de RR HH y, al tiempo, colíder de un proyecto de innovación de Nutrexpa, donde desempeña su labor desde hace 17 años. Anteriormente, dejó su impronta en empresas como Zurich, Pastas Gallo, Palex o Corporación Metropolitana de Barcelona, cargos que ha simultaneado con su labor docente en temas de recursos humanos en escuelas de negocios y universidades.

José Maria Orduña, presidente del
Foro de RR HH de **Foment del Treball**

El responsable del departamento de Recursos Humanos debe ser un gestor del negocio

José María Orduña es, desde principios del 2007, el presidente del Foro de Recursos Humanos de la patronal catalana Foment del Treball, cargo que combina con su responsabilidad como director de Recursos Humanos de Nutrexpa. Para él, el foro debe ser un punto de reunión para que los responsables de la gestión de personas puedan intercambiar experiencias y encontrar información sobre las nuevas tendencias en este ámbito, que evoluciona a marchas forzadas.

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los directores de Recursos Humanos?

Los retos más importantes que tiene la función de Recursos Humanos en esta sociedad actual, ya sea en España o en Europa, tienen que ver fundamentalmente con el posicionamiento del director de este departamento como verdadero agente de cambio. Debemos ser gestores del negocio. En realidad, la función de Recursos Humanos debe estar distribuida en toda la organización. Hace falta un experto o un equipo de expertos que ayuden, monten, apoyen y faciliten recursos para la organización y diseñen los modelos.

En realidad, Recursos Humanos no debería existir si cada gerente hiciera bien su trabajo de gestión de personas. Los gerentes ya saben manejar negocio, saben cómo conseguir ventas, cómo manejar el marketing, cómo producir, y no hay ninguna razón por la cual no deban saber cómo gestionar personas. En ese caso, Recursos Humanos solamente tendría que facilitar estrategias políticas, procedimientos, formas y maneras.

Pero en este momento, todavía muchos directores de RR HH se centran en pervivir en un ámbito técnico...

Sí, por eso el reto es decir: "Señores, son ustedes gerentes, lo cual quiere decir ser responsable de conseguir negocio para la compañía. Manejen ustedes los recursos que quieran y háganlo como les apetezca, pero consigan negocio". Entonces, ¿qué tiene que hacer el director de Recursos Humanos? Aun manteniendo su función técnica, debe tener, o debería tener, una función de gestión del negocio. Ésa sería la fórmula para que los directores de Recursos Humanos pudieran acceder a la promoción interna hasta ascender a la dirección general, algo que normalmente no ocurre, porque no hemos demostrado nuestro valor en el terreno de generar negocio, no nos hemos podido lucir dirigiendo equipos numerosos de ventas, diseñando estrategias de marketing...

Y con la actual formación que tienen los responsables máximos de Recursos Humanos, ¿es posible acompañar el cam-

bio estratégico o tiene que cambiar, pasar una generación con otro tipo de formación para acceder?

La única formación que haría falta sería la de gestión gerencial. Y la única forma de aprender

La función de Recursos Humanos debe extenderse a toda la organización

eso es yendo a una escuela de negocios. La realidad es que la teoría se aprende en la escuela y la práctica, en el día a día.

Entonces, ¿cómo ve la figura del director de RR HH en el futuro?

Lo veo entendiendo muchos de los elementos técnicos de la función que ostenta, pero muy metido en el día a día, llevando áreas de actividad.

En realidad, yo veo a los directores con un papel mixto. Metidos en la parte corporativa, de conocimiento corporativo, como ingeniería, finanzas... y, a la vez, en la otra mano una unidad de negocio, generando beneficios.

¿Cuáles son las mayores dificultades con las que se encuentran para llegar a acceder a estas posiciones de responsabilidad, o incluso en el día a día de su labor?

La mayor dificultad es la historia de la que venimos, cómo hemos sido vistos y cómo se nos sigue viendo en muchos casos.

En general, somos aquéllos que hacen el trabajo sucio. Y, en realidad, no digo que no pueda ser así, pero también deberíamos dejar claro que somos un área de servicio y podemos aportar y generar negocio.

¿Cuáles considera que son los mayores sinsabores dentro de este proceso y cuáles las

mayores satisfacciones que se pueden llegar a tener?

A mí me parece que el mayor sinsabor proviene de no conseguir un diálogo adecuado entre el negocio y la técnica. La mayor alegría de todas es cuando consigues ese diálogo, esa cercanía y esa proximidad. Es decir, cuando tú te sientes comulgando en el mismo espíritu de "esto está a tu servicio".

Y de cara a la plantilla ¿cómo debe desarrollarse esa función de RR HH?

Yo creo que el mejor plan es el que hace el jefe con el colaborador directamente. Hay que tener programas globales, pero en realidad, y como



Instantánea de la cena de la gala celebrada, recientemente en Barcelona, con motivo de la 5.ª Asamblea del Foro de Recursos Humanos

dice el eslogan del anuncio, en las distancias cortas es cuando uno se la juega. Pues en esa distancia corta del jefe-colaborador, en ese diálogo, si el jefe es sensible, si está bien imbuido de lo que cree que tiene que hacer como jefe con sus colaboradores.

Pero aquí también tiene mucho que ver el llamado mando intermedio, que en su mayoría tiene la formación de su área, muy técnica y muy especializada, pero o no tiene o no ha desarrollado las habilidades para gestionar personas. Entonces, ¿cómo se desarrolla?

Eso no se arregla con programas corporativos, sino con el trabajo cotidiano y cercano de la gente que observa y se da cuenta de esa necesidad y le facilita la ayuda necesaria. Pero ayuda no quiere decir mandar a un seminario, sino que es decir: "Ven conmigo y vamos a hacerlo juntos".

Está bien tener programas macro, pero hay que bajar a lo micro para conseguir el nivel adecuado de sensibilidad de esa persona que tiene enfrente a otra y tiene que facilitar su desarrollo para conseguir los objetivos marcados en su trabajo. Y cada uno, cada vez más, quiere ser diferenciado de los demás y valorado por sí mismo.

Además de su función como director de Recursos Humanos de Nutrexpa, es, desde principios de este año, el presidente del Foro de Recursos Humanos de la patronal catalana Foment del Treball Nacional. ¿Cuál es el objetivo de esta asociación?

Intentar ser un lugar donde estas preocupaciones y estos retos de los que estamos hablando se pongan encima de la mesa. Foment tiene una gran fuerza, un gran número de empresas asociadas y una responsabilidad hacia ellas de difundir y propiciar conocimiento, innovación, desarrollo...

Creo que en el ámbito del Foment del Treball Nacional hay una tarea que hacer: primero, generar valor para los asociados; y segundo,

Actuaciones del Foro de RR HH

Las principales actuaciones impulsadas por el Foro de RR HH a lo largo de este año han sido:

- **Seminarios cambios del entorno**
Objetivo: identificar y concretar los cambios que puedan producirse en los ámbitos económico, industrial, social y político en los próximos 5-8 años, de la mano de expertos de reconocido prestigio.
Equipo responsable: **Salvador Tudela** (Cespa-Ferrovial), **Iñigo Gondra** (ex Serunió), **Pilar Puig** (The Eat Out) **Montse Marsal** (MC Asociados) **Mercedes Fernández** (MOA-BPI).
- **Reuniones trimestrales de directores de RR HH**
Objetivo: crear mesas de trabajo con empresarios, directivos y expertos en RR HH para elaborar recomendaciones en estrategias y políticas de empresa y de factor humano, así como sugerencias de implantación.
Equipo responsable: **Emili Túnica** (Grupo Simon), **Agustí López** (Agfa Gevaert) y **Javier Valero** (ACESA).
- **Apoyo a profesionales jóvenes**
Objetivo: soporte y orientación a jóvenes profesionales de RR HH.
Equipo responsable: **Miguel Labarta** (ex Winthertur) y **Olga Figuerola** (Fira de Barcelona).
- **Grupos de colaboradores**
Equipo responsable: **Blanca Saiz** (Proyectos Corporativos Foment), **Elena Acosta** (Generalitat de Catalunya), **Rosa María Núñez** (Fundación IL3) y **Juan Miguel Hernández** (World Training).

potenciar las nuevas visiones, las nuevas tendencias.

¿En qué están trabajando?

En este momento estamos inmersos en un proyecto para averiguar cómo va a cambiar en Cataluña la función de Recursos Humanos en los próximos diez años. Cómo será la sociedad

empresas van a recibir ayuda gratuita de expertos de Recursos Humanos. Ayuda mutua entre profesionales.

En realidad, es el principio de la solidaridad. Pusimos en marcha un llamamiento para ver quién podía tener necesidades. Se presentaron proyectos, una comisión los estudió y elegimos tres, que era lo que podíamos asumir con los

En realidad, RR HH no debería existir si cada gerente hiciera bien su trabajo de gestión de personas

catalana y qué tiene que hacer la función de RR HH para hacerlo más fácil.

Por otro lado, seguimos trabajando en el reto u objetivo por el cual el foro se creó: el intercambio de experiencias entre empresas. En realidad, cada año abrimos entre cinco y siete ponencias, dando respuesta a las preocupaciones que tienen los asociados y que plantean en la asamblea del mes de noviembre.

En este 2007, los ámbitos de preocupación han sido: cómo lograr que el área de Recursos Humanos se meta en el negocio y cómo desarrollar el talento y la autogestión de los empleados en el tema de la formación y el desarrollo. En este sentido, hemos traído experiencias de siete empresas explicando qué hacen. Ésta es una manera de dar difusión a lo que las empresas tienen algo que contar hacia la colectividad de asociados.

Y finalmente, hay un tercer ámbito en el que estamos trabajando, que creo que es esencial y que no debe descuidarse, que es recoger las necesidades de los directores de Recursos Humanos o de los responsables de la gestión de personas, tengan el cargo que tengan.

¿Y cuáles son las principales necesidades que plantean?

Información sobre formación, cambios legales, nuevas formas de entender las cosas, cupos de inmigración...

En relación a estos objetivos, ¿qué actividades tienen en marcha?

En el aspecto de generar valor añadido para las empresas, este año tres

medios de los que disponemos en el foro. Después, buscamos a tres expertos, directores de Recursos Humanos, en las materias que ellos necesitaban, y pusimos en marcha el proyecto, que se llama "Proyecto de Apoyo a los Jóvenes Profesionales". Eso sí, tiene con una condición: como no tiene coste, es el hoy por ti para que mañana tú hagas lo mismo con otros asociados.

Estamos muy satisfechos porque está funcionando muy bien, y el año que viene tendremos más, porque forma parte de ese proceso de apoyo mutuo, que es el ADN de nuestra asociación.

Por otro lado, también hemos creado un comité organizador con el fin de colaborar en la coordinación y puesta en marcha de actividades. La idea es que como yo solo no puedo levantar una tonelada, somos muchos los que empujamos para conseguirlo con un pequeño esfuerzo.

No renunciar a hacer cosas, pero asumiendo que no pueden ser siempre los mismos los que las hacen...

¡Claro! De manera paralela, hemos mantenido los patrocinadores. Hay unas empresas que nos facilitan recursos y también se involucran, nos ayudan. Actualmente están patrocinando el Foro Artiplan, Meta4, Randstad y Cheque Gourmet.

Es decir, por todas las actividades que hace el foro no se cobra nada. Foment asume algunas tareas de gestión, pero otras hay que pagarlas, y como nosotros no tenemos recursos propios, podemos ir directamente a la gente que nos ayuda ■

monicagalvez@custommedia.es

