

# Cómo orientar toda la organización a resultados de negocio

Contar con la implicación de todos los empleados en la consecución de los objetivos empresariales es clave para la mayoría de organizaciones, que esperan de Recursos Humanos una estrategia para alcanzar el compromiso indispensable para lograrlo. Este fue el tema abordado por los máximos responsables de RRHH de Laboratorios Pierre Fabre, MGS, SARquavitae, Rhenus Logistics, Comsa Emte y Cirsa en uno de los últimos Desayunos con Talento celebrado antes del verano, patrocinado por la consultora de formación corporativa Onplus y por Fiabilis Consulting Group.

**José Luis Riera**  
director Comercial de  
Onplus

**Andrés Becerra**  
Project Team Leader &  
Solution manager de  
Onplus



**María Antonia Velasco**,  
directora de RRHH de  
SARquavitae



**Mercedes Llorens**,  
directora de RRHH de  
Laboratorios  
Pierre Fabre



**Xavier Cots**,  
director de RRHH  
de Cirsa



**Araceli Ruiz**,  
directora de RRHH y  
Comunicación de MSG

La actuación individual de cada empleado de la empresa suma, aunque esta relación entre compromiso individual y resultados de negocio no sea claramente observable, especialmente cuando se trata de perfiles no comerciales. En este sentido se expresaba **María Antonia Velasco**, directora de RRHH de **SARquavitae**, que cuenta con 144 centros sociosanitarios en toda

España, en los que se encuentran repartidos sus 11.000 trabajadores: “La clave de nuestro trabajo se basa en la calidad de nuestros servicios, por lo tanto, lo que necesitamos es que toda la organización se sume hacia ese objetivo, alineando la compañía al 100%, utilizando todas las herramientas a nuestro alcance. El resultado es un alto índice de satisfacción y la

fidelización del cliente, que es nuestro principal recomendador”. Velasco explicó que su empresa tuvo que reinventarse en el momento en el que decidieron potenciar la venta de servicios y plazas residenciales privadas, en una compañía con un histórico de gestión de servicios y plazas públicas: “Organizamos grupos de trabajo con los profesionales de distintas áreas de actividad a fin de reflexionar sobre qué cambios deberíamos introducir y a qué áreas deberían afectar. Desde RRHH alineamos el Plan de Retribución con los nuevos objetivos”. En sus centros, usando técnicas como el DAFO, se pone en valor de forma periódica el modelo de atención respecto del de la competencia, detectando las áreas de mejora y reflexionando sobre lo que cada uno puede aportar individualmente. Además, destacó que ofrecen mucha formación continuada no solo a los perfiles comerciales, porque ponen el foco en el cliente y toda la organización debe ir en la misma línea.

En el caso de la aseguradora **MGS**, se ha trabajado intensamente la comunicación interna para eliminar la gran brecha que existía entre los dos principales perfiles “históricos” en la compañía: comercial y técnico. **Arceli Ruiz**, directora de RRHH y Comunicación de la aseguradora, afirma que gracias a las acciones llevadas a cabo para conocer las opiniones de todos los empleados de la compañía y lograr que todos entendieran el trabajo de los demás “ya

**Jorge Campderá**  
director Comercial de  
Fiabilis



**Carlos Benito**  
director de RRHH de  
Rhenus Logistics

**María José Gallardo**  
directora de Marketing  
Fiabilis

**José Ángel Cantalejo**  
director de RRHH de  
Comsa Emte



## Lograr el sentimiento de pertenencia y de compromiso es la clave para orientar a toda la organización a resultados

no existe esta división y hay una mejor visión de conjunto de la compañía trabajando por un mismo objetivo”. En su opinión, además, “las reuniones in situ y focalizadas son mucho mejores que las estrategias a nivel de empresa”.

**Mercedes Llorens**, directora de RRHH de **Laboratorios Pierre Fabre**, hizo hincapié en la necesidad de “analizar la robustez de tus proce-

**Mercedes Llorens,**  
directora de RRHH de Laboratorios  
Pierre Fabre

“Llevar a resultados implica mucha gestión del cambio, porque hay que poner el foco en los objetivos, y no tanto en lo que se hace o cómo se hace”.



**María Antonia Velasco,**  
directora de RRHH de SARquavitae

“Necesitamos que toda la organización sume y eso lo logramos alineando al cien por ciento toda la compañía y utilizando todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance”.



**José Ángel Cantalejo,**  
director de RRHH de Comsa Emte

“Debemos innovar en la manera en que compensamos, ya que un sistema de compensación que no evoluciona en paralelo con el mercado y nuestra empresa, acaba perdiendo su efecto”.



“... organizativos para poder orientar a resultados”. Según Llorens, lo primero que hay que hacer es optimizar los procesos de la compañía y, una vez logrado esto, trabajar en la alineación hacia unos objetivos comunes. “Llevar a resultados implica mucha gestión del cambio, porque hay que poner el foco en los objetivos, y no tanto en lo que se hace o cómo se hace”, afirma Llorens, quien añade que, en definitiva, “organización, procesos y sistemas de información son los que pueden orientar al perfil no comercial”, y explica cómo en su empresa han logrado reducir y concretar el número de KPI para todos los niveles.

En este sentido se expresa también **José Ángel Cantalejo**, director de RRHH de **Comsa Emte**: “Para orientar a resultados hay que tener claros unos objetivos medibles, alcanzables y realistas”.

Lograr el sentimiento de pertenencia y de compromiso de todos los empleados es la clave para

orientar a toda la organización a resultados, al sentimiento de que todos aportan. “Las dos grandes claves son el compromiso y la comunicación”, afirma **Jorge Campderá**, director Comercial de **Fiabilis**, para quien lograr ese compromiso no es solo tarea del departamento de RRHH, sino que debe darse formación a cada uno de los managers y mandos intermedios que son quienes deben trasladar y alinear a todas las personas con el objetivo de la organización. “Efectivamente, el papel de los mandos intermedios en este sentido es fundamental porque si ellos no hacen bien este trabajo se puede producir un cortocircuito”, comenta Araceli Ruiz.

Para Mercedes Llorens, “el compromiso es algo que se tiene que lograr con un proyecto claro que se alinee con el proyecto personal de cada empleado”, mientras que la directora de RRHH y Comunicación de MGS cree que lo más importante es conseguir que “la gran masa central de

la plantilla –los que no están siempre comprometidos o no comprometidos– giren en dirección al compromiso”. La directora de RRHH de SARquavitae, María Antonia Velasco, añade dos aspectos esenciales para lograr el compromiso de los empleados: “El reconocimiento y el respeto por todos y cada uno de los empleados, independientemente del puesto que ocupen”. En este sentido, **Andrés Becerra**, Project Team Leader & Solution manager de **Onplus**, opina que “el respeto y el reconocimiento son esenciales para conseguir el vínculo emocional de las personas con su trabajo, algo necesario para llegar al nivel de compromiso que permite la evolución de los perfiles no comerciales a una perspectiva de objetivos de negocio”.

“Un modo de mostrar respeto hacia todos es dar información de lo que hace cada puesto de trabajo. Reconocer el trabajo que hace cada empleado y que el resto lo sepan es indispensable”.

**Jorge Campderá,**  
director Comercial de Fiabilis

“La tarea de los managers es ser capaces de trasladar y alinear a todas las personas con los resultados de la organización.”



**Araceli Ruiz,**  
directora de RRHH y  
Comunicación de MGS

“Es muy importante lograr que la gran masa central de la plantilla –los que no están siempre comprometidos o no comprometidos– giren en dirección al compromiso”.



**Xavier Cots,**  
director de RRHH de Cirsá

“Antes, en nuestros procesos de selección solo buscábamos técnicos, pero ahora es indispensable tener cierta orientación comercial”.



**Carlos Benito,**  
director de RRHH de Rhenus  
Logistics

“Hoy cualquier técnico, del área que sea, tiene que tener habilidad comercial porque tendrá que presentar proyectos, hacer demostraciones, etc.”.



ble”, afirma **Carlos Benito**, director de RRHH de **Rhenus Logistics**. En el caso de Rhenus, los KPI están claros tanto en la parte comercial como en el área de tráfico. En cuanto a los almacenes, se está instalando un sistema de pantallas que se actualizan constantemente de forma online con información de las tareas que está realizando cada equipo, lo que está haciendo cada área y cuáles necesitan soporte. Esas pantallas se utilizarán también para mantener una comunicación continua con todos los empleados. “La comunicación, para mí, es la clave para lograr el compromiso”, afirma Benito, quien añade: “Todos los puestos de la empresa aportamos al negocio, pero eso también hay que fomentarlo. Cuando no conoces lo que hacen otros es muy difícil respetarlo, por eso hay que dar la información justa de lo que hace cada puesto de trabajo y cómo contribuye a los resultados finales de negocio”. “Yo traduzco el respeto en visibilidad

de lo que hace cada empleado”, afirma Mercedes Llorens.



## La necesidad de orientar toda la organización a resultados lleva aparejada un cambio en los procesos de selección

Para el director de RRHH de Comsa Emte, sin embargo, no es suficiente con el salario emocional, sino que “tiene que haber una correlación entre objetivos y compensación. Además, debemos innovar en la manera en que compensamos, ya que un sistema de compensación que no evoluciona en paralelo con el mercado y nuestra empresa, acaba perdiendo su efecto”.

Finalmente, todos están de acuerdo en afirmar que la necesidad de orientar toda la organización a resultados lleva aparejada un cambio en los procesos de selección ya que “ahora buscamos comerciales para todo”, según **Xavier Cots**, director de RRHH de **Cirsá**. “Antes, en nuestros procesos de selección solo buscábamos técnicos, pero ahora es indispensable tener una cierta orientación comercial”, explica el responsable de RRHH de esta multinacional dedicada al mundo del juego y del entretenimiento. “Nosotros, además, buscamos perfiles que no se encuentran en otras

empresas, así que ofrecemos mucha formación interna, desde las bases”, añade Cots.

“En nuestro caso, los equipos comerciales son principalmente técnicos que han de estar vinculados, necesariamente, a indicadores individuales así como de su unidad de negocio”, explica el director de RRHH de Comsa Emte.

“El arte de vender está en vender en cualquier parte de la organización”, añade Araceli Ruiz, quien afirma que, en el caso de MGS, se busca, sobre todo, un perfil técnico-comercial “que también tenga muy buenas aptitudes para la gestión de personas”. “El técnico, del área que sea, tiene que tener habilidad comercial”, explica en este sentido Carlos Benito, de Rhenus Logistics, “porque tendrá que presentar proyectos, hacer demostraciones, etc. Y también buscamos personas que tengan una visión global del negocio” ■



**Andrés Becerra,**  
Project Team Leader & Solution  
manager de Onplus

“El respeto y el reconocimiento son esenciales para lograr el vínculo emocional de las personas con su trabajo, algo necesario para llegar al nivel de compromiso que permite que los perfiles no comerciales tengan una perspectiva de objetivos de negocio”.

