

RIAZ KHADEM EN ESPAÑA

"EL **RETO DE LA EMPRESA** ES CLARIFICAR LA RESPONSABILIDAD, ALINEARLA CON LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA Y PROMOVER UN MECANISMO EFECTIVO PARA MANTENER ESA ALINEACIÓN"

Carácter Emprendedor tuvo ocasión de compartir mesa y martel con el gurú de la gestión empresarial, en su rápida visita a España. El autor de "Alineación Total", nos detalló la importancia de guiar progresivamente a la empresa hacia su visión, gracias a la contribución de todos sus integrantes al logro de una meta común. *Khadem afirma que integrar los objetivos de la empresa con los del empleado permite reducir costes y para ello ha desarrollado no solo una teoría sino un software que, a través de Internet, permite llegar, tras un proceso sostenido, a la Alineación Total.*



Riaz Khadem, estadounidense de origen persa, de amable conversación y verbo preciso, es presidente de Infotrac, Inc., una compañía estadounidense especializada en procesos de gestión para enfocar, alinear y unificar organizaciones. Khadem es un reputado experto en el desarrollo e implementación de estrategia empresarial, gestión del rendimiento, liderazgo y transformación cultural. Formado en las universidades de Illinois, Harvard y Oxford. Antes de emprender su camino empresarial, ocupó puestos académicos en las universidades de Southampton, Northwestern y Laval.

En los últimos años ha servido como consultor a grandes empresas en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Austria y México, citándose entre sus clientes a Eastman Kodak, Bellsouth, Bank of America, Avery Dennison, GE Capital Mortgage, British Home Stores, Mothercare, Volksfürsorge, Hippo Bank, Coca Cola FEMSA y Grupo Bimbo.

*** Carácter Emprendedor. ¿Cuál es el objetivo de la Alineación Total?**

Riaz Khadem. El proceso de alineación total busca alinear al individuo (a todos y cada uno de los individuos de la organización) con los objetivos y los valores (visión) de la compañía.

*** C.E. Entonces ¿Es un proceso orientado a compartir objetivos?**

R.K. No se trata únicamente de alinear objetivos. Se trata de analizar detalladamente las competencias y habilidades del individuo en la organización y alinear su comportamiento con los valores de la compañía.

*** C.E. ¿Cómo se logra esto?**

R.K. A través de un proceso. El inicio es la correcta y precisa definición de la visión de la organización. La visión de la organización nace de una consulta a todos los implicados, desde la base, y es precisa y medible, define una estrategia y una

misión, qué hacer y cómo hacerlo para ser competitivos y competentes. La conjunción de la estrategia y la misión nos conduce al éxito. En el proceso no solo se establecen, definen y cuantifican los indicadores que nos permiten medir el grado de alineación del individuo con esa visión, sino que se definen los responsables de cada objetivo estratégico. Se utiliza una "score card" (formulario/ tarjeta de puntuación) en la que cada individuo apunta sus resultados, para tener una clara idea de su contribución al éxito de la compañía. El individuo evalúa y es evaluado, en función de unos parámetros concretos. Ello nos ayuda a definir quién es la persona indicada para hacer algo, que básicamente es la que ha de dedicar el mínimo esfuerzo, con la mínima supervisión y en el menor de los tiempos posible.

*** C.E. Usted afirma que el concepto de alineación sitúa el entendimiento por encima de la obligación. Sin embargo, ¿No puede entenderse como un sistema que premia o sanciona?**

R.K. Evidentemente, el sistema recompensa los logros, ayuda a establecer los bonus que el individuo recibe, ya no solo por sus resultados, sino por los resultados alineados con la visión y estrategia de la organización. Se premia el avance. Sin embargo, el sistema no puede utilizarse para "castigar" al individuo. No hablamos de fallos. No se busca "dónde se ha fallado" o "quién ha fallado". Es un sistema de reconocimiento de los aciertos y de búsqueda de "cómo hacer mejor las cosas".

*** C.E. La realidad empresarial de nuestro país es bastante distinta a la de los Estados Unidos si atendemos, por ejemplo, al tamaño de la empresa. ¿El modelo de Alineación Total es aplicable a la PYME?**

R.K. Toda empresa es capaz de concretar su visión, sus objetivos y valores, y éstos son medibles en toda organización. En toda empresa pueden establecerse mecanismos que conduzcan hacia la alineación

total, entendida como una estrategia unificada que tiene en cuenta la contribución de cada individuo al éxito de la compañía y que mejora la efectividad de los individuos que trabajan en la organización. Nada de esto tiene que ver con el tamaño.

*** C.E.** *Hablando de medir ¿Cómo se cuantifican en su modelo aspectos del estilo de la iniciativa, la motivación, el liderazgo o la fidelidad? ¿No es un poco difícil establecer indicadores que midan estos aspectos?*

R.K. En absoluto, estos aspectos son perfectamente medibles y no solo es posible generar indicadores de medición, sino que se lleva haciendo desde hace tiempo con éxito. El único secreto para poner en práctica el concepto de la alineación total es utilizar las herramientas adecuadas:

la metodología, un sistema de información y un sistema de gestión.

*** C.E.** *La alineación total ¿influye de algún modo en la cultura corporativa?*

R.K. Por supuesto. La cultura de empresa es el comportamiento habitual dentro de la organización. De este modo, el líder de la organización es responsable de trabajar implicando a la gente y construyendo un sentimiento de pertenencia, desde la claridad. Nuestro sistema contribuye sin duda a definir e implantar la cultura corporativa.

*** C.E.** *De sus palabras deducimos que la implicación y motivación es fundamental.*

R.K. Efectivamente. El proceso tiene dos vertientes, que contribuyen

a que la organización alcance la cultura de empresa que desea: por un lado, la evaluación del equipo, en la que se revisa la tarjeta de puntuación del líder con el objetivo de ayudarlo a mejorar y, por otro lado, la evaluación vertical, evaluación que hace el líder, motivando a su equipo.



2º puesto

[en el ranking de entidades con mayor calidad de servicio]

Según INFORME STIGA (Índice Equos) que engloba a 103 entidades financieras de España.

CAJA LABORAL

alineación TOTAL



"Administración en una página. Cómo utilizar la información para lograr sus metas", en coautoría con Robert Sorber y prologado por Ken Blanchard y "Alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad", en coautoría con Linda J. Khadem, son los dos recientes títulos de Riaz Khadem que Granica lanza al mercado español.

* La literatura sobre **management en España**

Ana Lucía Garrido, Gerente en España de Granica, una de las filiales del Grupo Editorial Norma (parte del Grupo Carvajal), nos trasladó su inquietud sobre las pocas ventas que en España tienen las publicaciones sobre management, en comparación con Estados Unidos, el resto de Europa o América Latina. "En España se venden muy bien las novelas pero no así los libros sobre gerencia o gestión empresarial. Es un hecho diferencial con respecto a otros países". Y eso no lo dice cualquiera, lo dice la gerente en España de un grupo editorial que publica en nuestro mercado obras de diversos géneros.

Dentro del Grupo Editorial Norma están reunidas sus tres editoriales españolas: Granica, Belacqua y Parramón. Parramón Ediciones S.A. es conocida por sus publicaciones en el campo del arte y de la pintura. Tiene una línea de libros infantiles de gran calidad. Ediciones Granica S.A. es una editorial reconocida por sus libros de gerencia, Dilbert, calendarios y agendas. Difunde en el mundo de habla hispana temáticas para la formación personal y el management. Belacqua de Ediciones y Publicaciones S.L. edita libros de tipo general, actualidad, espiritualidad, ensayo histórico, libros prácticos, biografías y novela histórica.

En el análisis realizado por Garrido coinciden muchos expertos del management y profesores de Escuelas de Negocios, quienes afirman que

es inevitable acudir a las fuentes originales (habitualmente en inglés) ante la escasez de publicaciones en español, y quienes destacan la ventaja que, en ese sentido, nos lleva América Latina, donde estos títulos tienen una mayor acogida y de donde proceden la mayor parte de los publicados en lengua castellana.

* **Alineación total**

Riaz Khadem y Linda J. Khadem utilizan una amena historia para abordar el reto de clarificar la responsabilidad en las organizaciones, la necesidad de alinearla con la visión y la estrategia y de poner en marcha un mecanismo efectivo para mantener la alineación lograda.

La obra parte de la inquietud de que muchas empresas y organizaciones son capaces de vigilar sus números y de medir el rendimiento a través de indicadores, mientras que pocas de ellas consiguen que sus empleados alcancen y mantengan un alto rendimiento.

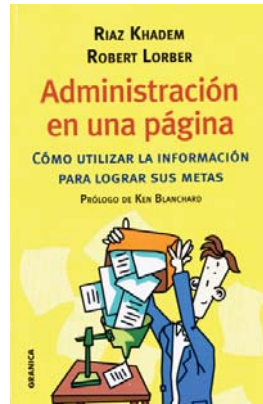
En el libro encontraremos recomendaciones para guiar a la empresa de forma progresiva hacia su visión, implicando a todos los afectados en el logro de una meta común y creando una cultura de colaboración, resolución de conflictos y aprendizaje constantes.

* **Administración en una página**

Riaz Khadem y Robert Sorber escriben un libro cuyo objetivo es lograr que los gerentes de las empresas reduzcan la sobrecarga de información, centrándose exclusivamente en los datos

Editorial Granica

edita en España los dos éxitos recientes de Riaz Khadem



administración en una página

clave que marquen una diferencia en sus trabajos. Para ello es preciso definir factores clave de éxito medibles y definidos de manera única para cada persona.

Administración en una página nos muestra una estructura para la realización de informes que permite acceder a la información necesaria en tan sólo tres páginas de informes. Gracias a la definición correcta de los factores y un método único para realizar los informes de toda la organización hacia los niveles superiores, los gerentes podrán estar informados "y enterados" del rendimiento con respecto a los resultados, así como de las desviaciones en los factores de control interno establecidos.

Solo la información precisa, oportuna y relevante en todos los niveles de la organización puede ayudar a gerenciar con éxito la misma. Éste libro nos ayudará en ese cometido.