

FAST COMPANY: ¿Qué debo hacer con mi vida?
El verdadero significado del éxito... y cómo encontrarlo

INVERSIONISTA

LA REVISTA DE LAS **FINANZAS PERSONALES**

www.el-inversionista.com

Memorándum

Fecha: Marzo 01, 2003.

Para: Jefe Inmediato.

CC: Mi familia.

Asunto: **RENUNCIA IRREVOCABLE**

A partir de hoy dejo de pertenecer a esta empresa.

Razones:

- ME TIENES HARTO
- MI SILLA ME QUEDA CHICA
- NO GANO LO QUE QUIERO SINO LO QUE ME DAS
- FALTA DE PROYECCIÓN

Objetivo:

- CRECIMIENTO **DESMEDIDO...**

7 TÁCTICAS INFALIBLES PARA INICIAR TU NEGOCIO

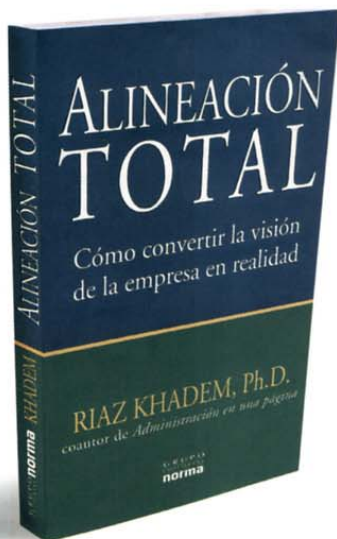
Exhibir hasta el 03/abril/03
MARZO 2003 - AÑO 16 - Nº 386 - \$35.00



INFORME ESPECIAL:
TODO LO QUE DEBES SABER
PARA PLANEAR TU RETIRO
¡ Empieza a ahorrar ya!



Encamina tu compañía al éxito... ¿cómo?



He aquí una guía práctica para convertir la visión de la empresa en algo delimitado, específico y alcanzable

POR NORMA ANGÉLICA MARTÍN

do el orbe— es el creador de una filosofía expuesta en su libro *Alineación total, cómo convertir la visión de la empresa en realidad*, que desarrolla una serie de herramientas prácticas y un nuevo modo de pensar para mejorar el desempeño y dirección empresarial de cualquier gerente.

La obra se deriva del texto *Administración en una página*, también de Khadem. En éste se dan conceptos y principios para conseguir el éxito, fórmula aplicable tanto a individuos como a organizaciones. “Después de más de 10 años de ayudar a empresas a implementar estos conceptos, decidí compartir algunas de las enseñanzas que adquirí en este tiempo. Por eso escribí el libro *Alineación total* como una respuesta a esta necesidad”, señala Khadem.

Estas dos palabras son la base en la que debe partir el cambio que toda corporación busca porque, en palabras de Khadem, si tú fueras una compañía y quisieras ser exitosa, requieres ciertas cosas: la primera es alinear tu estrategia con la transformación, y luego que toda tu gente se enfoque en el mismo rumbo; no puedes actuar si unos ven hacia un rumbo y otros hacia otro, todos deben estar en la misma línea. De ahí que el libro explique cómo desarrollar este tipo de estrategias, y cómo enfocar a toda la organización en el desarrollo de dichos planes.

Así, en la búsqueda del cambio cultural de las empresas a través de un adecuado uso de la información —quizá el principal activo con el que cuentan—, el autor revela la receta para la alineación del todo organizacional, es decir, para el trabajo bajo un propósito común, y presenta una estrategia creativa para comunicar este objetivo y esa misión.

“El comportamiento de las personas necesita estar alineado con la visión y valores de la empresa, las habilidades con su responsabilidad, el sistema de información necesita estar alineado para comunicar los datos a las personas adecuadas y, dado que la gente debe ser recompensada de acuerdo con las actividades que desempeñan, debe existir una compensación equivalente”, afirma Khadem.

¿POR QUÉ LA EMPRESA NO GENERA los resultados esperados? ¿Por qué el personal no genera los resultados esperados? ¿Es necesario que los empleados conozcan la misión y visión de la compañía? ¿Cada departamento sabe qué objetivos debe cumplir al mes?

Ninguna organización, pequeña o grande, está exenta de hacerse estas preguntas. Firmas como Mabe, Grupo IMSA, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Coca-Cola y Liverpool han buscado responder estos cuestionamientos. Lo cual nos lleva a deducir: si las corporaciones de gran tamaño requieren de reestructuración interna, ¿qué será en las chicas? Claro que puede haber excepciones. El hecho es que toda corporación demanda un estudio constante de hacia dónde se dirige y si efectivamente camina hacia ese rumbo.

Riaz Khadem, destacado consultor de empresas y presidente de Infotrac —firma especializada en el manejo de procesos para centrar, alinear y unificar empresas de to-

Así, en esta lectura, directivos y gerentes encontrarán conceptos y herramientas paso a paso, y una guía para lograr que su organización se alinee y se enfoque al éxito, a través de los siguientes siete pasos consecutivos:

1 Responsabilidad alineada. Todas las personas en la organización tienen que desempeñar un papel en la ejecución de la estrategia. Esto es, que cada persona responda por cuotas específicas y cuantificables.

2 Información enfocada. ¿Qué datos específicos necesitamos en nuestro campo? ¿Dónde están esos datos? ¿Cómo obtenerlos de manera regular? ¿Cómo se deben difundir? Es un hecho que la gente necesita información pero no a montones, sino datos concretos.

3 Capacidades alineadas. Esto es que cada persona sea capaz de dominar todas las habilidades específicas para tener éxito en su área de responsabilidad. Este concepto sirve para identificar el conjunto de habilidades que se necesitan, evaluar los niveles de competencia, llegar a planes efectivos para su mejora e implementar otros para su afinación.

4 Comportamientos alineados. El comportamiento es lo que las personas hacen y dicen. Las acciones se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización.

5 Equipos de trabajo alineados. Significa que los grupos de trabajo, siguiendo una misma línea, analicen datos, determinen las causas que influyen en los resultados, y trabajen sobre ellos hasta que mejoren y encuentren nuevas oportunidades.

6 Tutoría alineada. Implica que los gerentes de todos los niveles presten atención a sus empleados directos para ayudarlos a tener éxito en todas sus áreas de responsabilidad, los animen a alinear su comportamiento con la visión y la estrategia, y los ayuden a aumentar la calidad de los planes de acción con el fin de mejorar su capacidad individual.

7 Compensaciones alineadas. Se trata de un sistema de compensaciones conforme a las responsabilidades y objetivos trazados para cada miembro de la organización, los métodos de trabajo establecidos y los comportamientos esperados.

Rumbo a la transformación

Khadem explica que en la alineación total intervienen varios aspectos de la empresa, y cada uno depende de la cultura de cada organización. Algunos procesos pueden ser muy rápidos, otros muy lentos.

“En este tema, creo que el problema es la frigididad y la actitud de no estar abierto al cambio, a lo que sucede en el ambiente. Si piensas que lo que hiciste en el pasado te pasará en el futuro, estás en un verdadero

error. No será así, por ello tienes que cambiar, y eso a la gente le cuesta mucho si es que no está convencida de los beneficios futuros”, manifiesta el autor.

En promedio, la alineación total en una compañía mediana lleva de tres a seis meses. Depende de cada organización. Algunas de las firmas con las que Khadem ha trabajado en este proceso son Clarion, Soft Corporation, FEMSA, Cervecería Cuauhtémoc, Coca-Cola, Grupo Mabe y Liverpool entre otras. El resultado fue que las corporaciones mejoraron su sistema de trabajo, pues ahora todas laboran sobre una cultura de medidas, contabilidad, valores y buena información.



EL AUTOR EN DIRECTO

Riaz Khadem es coautor del clásico internacional de negocios *Administración en una página*, publicado en 12 países y en 10 idiomas. Ha dictado conferencias a líderes de negocios, gerentes, estudiantes y profesores universitarios en Australia, Asia, Europa y América. Ha sido consultor de compañías manufactureras, de transporte, seguros, banca y comercio al detalle en Estados Unidos, España, Reino Unido, Alemania, Austria, Holanda, Finlandia, Malasia, México y Panamá.

Estudió ingeniería en la Universidad de Illinois, obtuvo un *master* en ciencias de la ingeniería en la Universidad de Harvard y un doctorado en matemáticas en la Universidad de Oxford. Después de su educación universitaria, Khadem siguió una carrera académica como conferencista, investigador asociado y profesor adjunto en la Universidad de Southampton, la Northwestern University y la Université Laval, donde llegó a ser profesor asociado antes de dejar el mundo académico para dedicarse a aplicar su educación a los problemas prácticos de las empresas.

La clave: poner todos los elementos en la misma línea

Para finalizar, Khadem expresa que entre México y Estados Unidos hay similitud de problemas y, claro, diferencias. En los últimos años en América, en las grandes compañías se han presentado problemas en los negocios y las bancarrotas se han incrementado, esto se debe al bajo desempeño, y falta de honestidad y valores.

“Cuando hay una ausencia de valores, hay vacío de confianza, esto dificulta la posición en el mercado. Entonces, ser congruente con los valores y confiar es significativo si quieres sobrevivir, lo que resulta un gran reto aquí y en otras partes del mundo.”