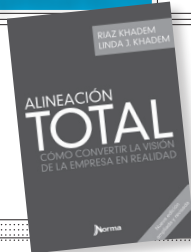


ENTREVISTA

Riaz Khademcoautor del libro
Alineación Total

“La estrategia es una decisión que toma el director general, pero se trata de una decisión consultiva, lo que quiere decir que el director debe consultar a su equipo, escuchar sus aportes y luego tomar una decisión”.

NO BASTA CON TENER VALORES, HAY QUE HACER ALGO CON ELLOS, RECOMIENDA

Alinea a tu equipo para triunfar

Scott Brian tomó el reto de modificar la cultura organizacional de su empresa XCorp, para recuperar clientes clave. Riaz Khadem y Linda Khadem nos sumergen en el seno de una organización que se reencontró con su visión y creó, a partir de ello, una nueva misión

Angélica Pineda
EL EMPRESARIO

LA ALINEACIÓN tiene varias definiciones, una de ellas es la colocación de personas en línea recta y, en términos deportivos, se trata de un conjunto de jugadores que participa en una competición. La acepción más cercana en términos empresariales es vincular a una persona con una tendencia ideológica, política o con la visión de una institución.

El costo de no tener a un equipo alineado es alto para la organización. Pensemos en un partido de fútbol donde cada jugador es valioso. Es un profesional bien pagado, con una posición estratégica en el terreno de juego. Todos están ahí para ganar, pero más de alguno se *engolosinará* con el balón para aumentar su récord de goles o, por conflictos personales, no dará el pase en el momento adecuado, dejando ir la oportunidad del triunfo. Y a la larga, todo se paga.

La alineación existe cuando las acciones de cada una de las personas de la empresa apoyan de manera directa la visión y la estrategia

Lo mismo aplica para las empresas. Alinear no sólo es tener a los mejores en los puestos clave, sino que cada empleado, cada departamento, trabaje en una misma dirección: la visión y la estrategia de la empresa. Pero en esta tarea muchos fallan.

Riaz Khadem, coautor del libro *Alineación total*, asegura que la desalineación afecta a empresas de todo el mundo, en particular a las grandes organizaciones, y puede ir en diversos grados. Si una compañía está 30% desalineada significa que ese 30% de la nómina está haciendo algo diferente, lo que se traduce en gasto de energía y de dinero.

“Escribí este libro con mi esposa Linda para abrir la mente de las personas sobre que la enfermedad de la desalineación está presente, y que hay una solución”, comenta en entrevista.

Alineación total es la secuela de su primer libro, *Administración en una página*. Con un estilo novelado, los Khadem cuentan la historia de Brian Scott, director general del Grupo XCorp, quien enfrenta el reto de recuperar clientes clave de la recién adquiri-



da TechCorp. Para ello recibe la ayuda Infoman, un personaje misterioso que lo pone en la ruta de alinear a los colaboradores con la visión y misión de la empresa.

La palabra comunicación vuelve a emerger como elemento imprescindible en la alineación. “Cuando la misión, la visión y la estrategia no han sido comunicadas de forma adecuada a los otros niveles, la organización se vuelve anémica y aletargada”.

LOS VIENTOS DE CAMBIO

Riaz Khadem, indica, ha implementado su método en empresas mexicanas como Femsá, Industria Saltillo, Liverpool, Li-

brerías Gandhi. Los resultados se ven en la forma en cómo asumen la responsabilidad los involucrados, en la rendición de cuentas, en la información y, sobre todo, en un cambio en el modelo de dirección.

“¿Decir que no hay jerarquías significa que todos vamos a tener igual voz y voto en la toma de decisiones estratégicas?” pregunta un director a Infoman, quien responde: “La estrategia es una decisión que toma el director general, pero se trata de una decisión consultiva, lo que quiere decir que el director debe consultar a su equipo, escuchar sus aportes y luego tomar una decisión”.

CUATRO PASOS PARA MEJORAR LA APTITUD

El proceso de alineación de la empresa implica también desarrollar las habilidades del personal a través de indicadores que sean medibles y evaluables.

1 IDENTIFICAR HABILIDADES CRÍTICAS

Se trata de detectar aquellas destrezas que tienen un impacto directo en los factores críticos asignados a un empleado. Éstas pueden ser específicas para la industria o generales.

2 EVALÚE LOS NIVELES DE APTITUD

Aplice un esquema de evaluación con las variables esfuerzo y supervisión. Un empleado es totalmente apto cuando hace un trabajo de calidad con menos esfuerzo del que requiere una persona equivalente en la industria y menor supervisión.

3 TENGA UNA CONVERSACIÓN DE DESARROLLO

Se trata de un diálogo entre el jefe y su colaborador directo para discutir el desarrollo de sus habilidades. Se debe establecer un nivel inicial y pasar de una escala de evolución a la siguiente.

4 MEJORE HABILIDADES Y DÉ SEGUIMIENTO

Las destrezas se mejoran adquiriendo conocimiento, aplicándolo, recibiendo retroalimentación y aplicando la misma. Una alternativa son los cursos por Internet o contratando los servicios de un mentor o experto.

A lo largo de las páginas, se destacan frases como *Árbol de la Visión* y *Árbol de la Estrategia*, que dan como resultado el Mapa de la Alineación. Para fortalecer la alineación, Brian Scott trabaja en aspectos como la información que genera la empresa, las aptitudes de los empleados, la cultura organizacional y la rendición de cuentas.

La empresa, como es de suponer, se va transformando y con ella también Scott, quien está listo para enfrentar un suceso inesperado que lo llevará a trastrabillar y hará, al final, que replantee su vida profesional, familiar y personal.

angelica.pineda@eleconomista.mx