



Precios energéticos 28/03/2009*

Electricidad (€/MWh)

| | España | | | Francia | | | Alemania | | |
|--------------------|--------|-------|-------|---------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | Hoy | D-1 | D-30 | Hoy | D-1 | D-30 | Hoy | D-1 | D-30 |
| SPOT | 36,77 | -1,99 | -1,74 | 33,03 | -3,15 | 6,74 | 34,49 | -1,04 | -3,55 |
| Abril 09 | 36,10 | 0,15 | 1,41 | 34,45 | -0,05 | 5,35 | 33,75 | -0,05 | -2,20 |
| 2º Trm 09 | 36,40 | 0,16 | 1,52 | 32,30 | -0,45 | -0,10 | 34,00 | 0,00 | 0,25 |
| Año 2010 | 43,00 | -0,17 | 5,00 | 51,60 | -0,30 | 5,55 | 50,30 | 0,00 | 6,30 |
| Reino Unido | | | | | | | | | |
| SPOT | 35,46 | -3,18 | -5,50 | 71,41 | 3,82 | -0,36 | | | |
| Abril 09 | 38,69 | 0,74 | -3,26 | 57,95 | 0,05 | | | | |
| 2º Trm 09 | 39,01 | 0,42 | -2,04 | 55,40 | 0,05 | 2,30 | | | |
| Año 2010 | 51,91 | 0,54 | 1,63 | 65,20 | 0,60 | 2,70 | | | |
| Italia | | | | | | | | | |
| SPOT | | | | | | | | | |
| Abril 09 | | | | | | | | | |
| 2º Trm 09 | | | | | | | | | |
| Año 2010 | | | | | | | | | |

* Precios estimados a las 17:30 horas de ayer. (1) Diciembre. (2) Mayo. (3) AP1. 2. Carbon DIF Norte de Europa.

La electricidad



Cancela el plan de acciones y retribuciones puesto en marcha el pasado año

URALITA El fabricante de materiales de construcción anunció ayer que suspenderá la retribución de todos sus consejeros, salvo los independientes, y cancelará el plan de acciones para directivos, aprobado el año pasado y cuya duración se extendía hasta 2013, como medidas de ahorro de costes ante la actual coyuntura económica. Los beneficiarios de este plan eran un máximo de 40 personas. En un comunicado remitido a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Uralita aseguró que someterá estas medidas a la aprobación de su próxima junta de accionistas, prevista para el próximo 13 de mayo.

“Es el momento de cuestionarlo todo”

AJUSTE/ Riaz Khadem, autor de 'Alineación Total', asegura que "la crisis se va a traducir en un cambio permanente" y recomienda que "las compañías revisen su visión empresarial y no descuiden la ejecución de su estrategia".

Y. Blanco, Madrid

"No vale aceptar las cosas porque lo haya dicho alguien o te lo hayan enseñado en un MBA; es el momento de cuestionarlo todo y no dar nada por sentado". Este es el consejo que dio ayer Riaz Khadem, autor de *Alineación Total*, a los empresarios para hacer frente a la recesión económica, en un encuentro corporativo italoespañol organizado por la firma Crecento! y Compañía de las Obras España.

En su intervención, Khadem aseguró que la crisis es peor de lo que se cree y advirtió que "existen compañías que piensan que ya ha habido otras recesiones y que la clave es esperar a que pase y seguir haciendo lo mismo que antes del parón". Por el contrario, el gurú de la gestión empresarial defiende que "el cambio es permanente y, cuando se recupere, el mundo será completamente diferente".

Tras explicar que "la actual crisis de confianza es consecuencia de que el mundo occidental ha estado consumiendo más de lo que necesitaba", Khadem instó a las empresas a no basar sus expectativas en las del cliente, ya que "éste ha cambiado; es nuevo y sus decisiones de compra no son las mismas".

Luz

No obstante, Khadem percibe una luz en la actual situación económica. "La buena noticia es que estamos en el vértice de una revolución en la innovación porque la forma de hacer las cosas tiene que cambiar", destacó. En este sentido, el secreto es "desaprender para luego aprender y es una oportunidad tanto para los empleados de las empresas, como para aquellos que las dirigen". Para este último grupo, "es el momento de revisar la visión de la compañía y ajustarla a los tiempos que corren", afirmó Khadem.

Ahí es, precisamente, donde entra el concepto de *Alineación Total*, acuñado por Riaz Khadem en el libro del mismo nombre. "Lo desarro-



En la imagen, Riaz Khadem junto con Sergio Lujambio, socio 'coach' de Crecento!.

llamos antes de la crisis, pero se puede enfocar al contexto actual en términos de visión, alineamiento y estrategia", matizó su autor.

"La ventaja competitiva para una empresa en la actual coyuntura es que sea digna de la confianza de clientes, empleados, proveedores y accionistas", precisó. El interrogante es: ¿cómo conseguirlo? Para Khadem, la alineación y la integración son básicos: "La primera significa que cada

empleado está en la misma dirección de la empresa y la integración se refiere a que todos colaboran en conseguir la misma meta, los objetivos que se marca la firma".

En este contexto, "la *Alineación Total* es un proceso para alinear e integrar a los trabajadores con la visión y la estrategia de la compañía". La dificultad para convertir esta premisa en realidad se incrementa cuando mayor es el tamaño de la firma, puesto que

"cada uno se aferra a sus ideas; es bueno tenerlas, pero no estar excesivamente apegado a ellas y compartirlas con los compañeros". Lograr esa alineación requiere una metodología, que Khadem propone en su libro y sobre la que también asesora Infotrac, compañía estadounidense especializada en el proceso de alineación y unificación de empresas en todo el mundo y que preside el propio Khadem.

El primer pilar de la *Alineación Total* es la visión. "Todas las compañías tienen la suya propia, pero ésta debe ser buena, realista, común a todos los trabajadores y debe tener en cuenta la propuesta de valor que se da al cliente", desgrana Khadem. Y, además, "debe estar alineada con el actual contexto económico, lo que significa que todas las firmas deben revisarla no sólo para sobrevivir a la crisis, sino para emerger de ella y salir re-

novadas". La visión se mide con indicadores de procesos, que revelan si la empresa avanza en línea con los presupuestos fijados. Además de la visión, es esencial la estrategia, que se mide a través de indicadores de proyectos. Según Khadem, "normalmente el beneficio se mide una vez que los proyectos concluyen, cuando ha pasado un mínimo de un año. Por contra, lo que permite *Alineación Total* es que el proceso evolutivo se mida cada mes, fortaleciendo la capacidad de reacción".

Habilidades

Tras discernir la visión y la estrategia, el siguiente paso es alinear a cada miembro de la organización conforme a esta hoja de ruta. ¿Cómo se consigue? "Mediante un cuadro de ratios (*score card*) para cada persona, que le permita medir sus habilidades y ser compensado de forma justa en función de su contribución a la visión de la compañía", aseveró.

El último eslabón de la cadena es un sistema de gestión basado en dos procesos: "Uno, enfocado hacia cuadro de mandos y otro que va de los directivos hacia los niveles más bajos". El presidente de Infotrac sostuvo que "el individuo está en el corazón de la *Alineación Total*, un concepto que ha sido diseñado para afrontar sus necesidades". Así, Khadem expuso que "cuando la *score card* no está definida, la formación es más general, mediante cursos y cursos; se trata de reconocer las habilidades que necesita cada persona y formarle de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba".

Khadem pronunció este discurso en el encuentro empresarial entre pymes españolas e italianas, celebrado ayer en Madrid y planteado como una jornada de encuentros entre más de un centenar de compañías. En él, se aplicaron técnicas de *networking* en grupos de 20 firmas para debatir temas relacionados con sectores como el turismo, la construcción y la energía.

Claves para entender en qué consiste la 'Alineación Total'

CONCEPTO

¿Qué es la *Alineación Total*? "Es un proceso para alinear e integrar a los trabajadores con la visión y la estrategia de la compañía", defiende el gurú de la gestión empresarial y autor del libro Riaz Khadem.

VISIÓN

Para Khadem, el primer paso hacia la alineación es tener una visión, que "debe ser buena, realista, común para todos y que tenga en cuenta la propuesta de valor que se da al cliente".

ESTRATEGIA

Además de la visión, es necesaria una estrategia, que se desarrolla con una serie de herramientas y se mide con una serie de indicadores de proyectos, y con la que deben alinearse los empleados.

'SCORE CARD'

Otro componente esencial es definir una *score card* o cuadro de ratios para cada persona, a partir de la cual se miden las competencias que necesita para alcanzar los objetivos que se le exigen.