

## REEMPLAZANDO EL MODELO DE GESTIÓN

### OPINIÓN



RIAZ KHADEM

### HA LLEGADO EL MOMENTO DE REEVALUAR ANTIGUAS PRESUNSIONES

La lucha por mejorar la efectividad operativa en los últimos años ha sido recompensada con avances en tecnología y desarrollo de procesos. Sin embargo, la supervivencia en la actual crisis es un verdadero desafío. Ha llegado el momento de reevaluar antiguas presunciones. Precisamos de un cambio en la gestión, de un modelo que satisfaga las necesidades actuales y que esté libre de los fallos que han debilitado a las organizaciones.

**Responsabilidad imprecisa.** Asignar a un gerente a una posición con una descripción de tareas imprecisa abre la puerta a un mal alineamiento de actividades y a la superposición de responsabilidades. El permitirle utilizar métodos políticos para mantenerse en cabeza frena el rendimiento y genera estrés.

**Compensación mal alineada.** Determinar el salario en base a la ley de oferta y demanda y ajustándolo a la antigüedad son hábitos poco saludables, ya que empujan a buscar puestos mejor pagados o a trabajar lo justo, esperando que el pasado justifique el futuro.

**Revisión del rendimiento.** Someter a la gente a constantes evaluaciones es contrario a la innovación y la mejora. Estas reuniones estresantes suelen ser inefectivas y tener resultados constructivos mínimos.

**Ejecución de estrategia en tiempos de cambio.** Los ajustes deben filtrarse rápidamente a través de la organización, sin perder impulso. Las prácticas que operan bajo reglas jerárquicas carecen de flexibilidad que garantice los cambios.

### Un nuevo modelo de gestión.

En el libro 'Alineación Total' se propone un nuevo modelo de gestión. En él cada individuo debe saber cómo puede contribuir al éxito de su organización. Para ello, se le da una tarjeta de puntuación alineada con la visión y estrategia de la empresa que contiene indicadores con el valor añadido de cada trabajador, desde el supervisor de primera línea hasta el CEO.

Este modelo incluye procesos mensuales de evaluación de equipo y evaluación vertical que se reflejan en dicha tarjeta.

En el primero, por ejemplo, el equipo del CEO le evalúa para mejorar su propia tarjeta. El objetivo es que todo el grupo trabaje unido para mejorar los resultados, explorando cómo se consiguió un rendimiento excelente y cómo se puede mantener, pero también qué ocasionó que algunos indicadores cayeran por debajo de las expectativas y desarrollando planes de acción para que esto no vuelva a suceder.

Por otro lado, la evaluación vertical es un proceso continuo de sesiones entre jefe y empleado directo o colaborador. Con ella se ayuda al colaborador a conseguir el éxito a base de alinear su orientación con la visión y estrategia de la organización. La evaluación está enfocada hacia abajo con la intención de mejorar, alentar y desarrollar capacidades. El colaborador recibe refuerzo positivo por encima de los objetivos previstos y recibe ayuda del superior para implementar planes de acción. Así, el jefe se convierte en 'coach'.

**Tiempo de Cambio.** Recomendamos que se reexamine el modelo de gestión existente para afrontar las necesidades del entorno competitivo actual. El modelo de «Alineación total» establece una cultura de mejora y aprendizaje a través de la organización. Bajo este modelo, las personas no quedan abandonadas, en actitud defensiva y con miedo al fracaso, porque cada una recibe ayuda desde arriba y desde abajo.

\* Por Riaz Khadem, CEO de Infotrac, Inc. y conferenciante de Thinking Heads

La primera agencia de conferenciantes de España  
www.thinkingheads.com



## ASÍ EMPEZÓ

EVA ARGUIÑANO COCINERA Y REPOSTERA



Eva Arguiñano durante una pausa de su programa. / C. SATÉLITE DIGITAL

# «No tengo ninguna meta salvo disfrutar»

EVA ARGUIÑANO ECHA LA VISTA ATRÁS Y

RECUERDA QUE EMPEZÓ EN EL RESTAURANTE DE SU HERMANO FREGANDO EN LA COCINA

### LAURA DE CUBAS

Humilde como pocas, Eva Arguiñano (Besain, 1960) reconoce que nunca pensó en dedicarse a la restauración. De hecho, aún no lo tiene claro —«sigo siendo esa adolescente que cogía las zapatillas de casa y se ponía de puntillas delante del espejo»—, pero lleva casi tres décadas impartiendo clase y divulgando nuestra gastronomía dentro y fuera de España. Hoy llega a muchas de sus mesas con el programa «Hoy cocinas tú» y no pasa un día sin que recuerde sus comienzos junto a su hermano.

—¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

—Cuidando a una niña. Tenía unos 14 años y, aunque no me acuerdo de lo que me daban, sí sé que era lo suficiente como para no tener que pedir paga en casa. Ahí fue donde aprendí qué significaba la responsabilidad.

—Y, dos años después, comienza en la restauración.

—Nunca «empecé». Estudié e hice prácticas en el Golf de Zarauz, que era lo que tenía Karlos [Arguiñano, su hermano] por aquel entonces. Comencé fregando en la cocina

na y luego hice la caja del bar. También le preparaba la merienda a los 'caddies' [asistentes de los jugadores de golf].

—No podía haber empezado desde más abajo...

—Lo primero es aprender.

—¿Qué recuerdos conserva de aquella época?

—Fue un momento raro. Karlos solía bajar a Madrid a contratar camareros de la Escuela de Hostelería para la temporada de verano y no me enteraba de nada. Estaba totalmente perdida. No entendía a los compañeros, eran jóvenes, pero tenían ya tanta experiencia...

—¿Fue entonces cuando decidió dedicarse a la cocina?

—No, para nada. De hecho, nunca lo he tenido claro. Fue mi madre la que me insistió siempre. En su día me dijo: «Si no sabes estudiar, al menos tendrás que aprender a trabajar». Así que lo hice, ni por gusto, ni por decisión propia... y de eso ya han pasado treinta años. Ha sido como un matrimonio a la antigua usanza... concertado, sin enamoramiento inicial, pero del que luego he disfrutado.

—¿Y qué tal fue la boda?

—Me costó mucho centrarme. La restauración fue calándome poco a poco, como la lluvia. Hay gente que lo tiene todo claro desde muy joven y luego está el que anda perdido y no sabe para dónde le sopla el viento.

—¿Alguna vez le ha llevado ese viento en dirección errada?

—Muchas, tantas como he aprendido. La primera lección es que si no eres capaz de decir: «Esto es lo que quiero alcanzar»; si dices: «Esto no lo quiero perder». Lo importante es no menospreciar lo que tienes, aunque te parezca poco. Todo forma parte de ti, no se puede empezar por arriba.

—¿Y se arrepiente de algo?

—De nada. Creo que el camino se hace mientras vas andando, equivocándote y sacando enseñanzas. De las cosas que se salen bien apenas te das cuenta pero, cuando has metido la pata, y bien metida, es cuando más avanzas.

—¿Es su consejo para los que quieren emularla?

—Yo, a mis hijos, y a los jóvenes en general, les digo que lo importante es no quedarse nunca estático. —Por eso está usted siempre en movimiento. Libros, clases, congresos, programas de televisión... ¿Cuál es su próximo objetivo?

—Ninguno, sigo mirando todas las posibilidades. A veces pienso que hay que ser tonta para no saberlo, pero mi meta es muy buena: no tener ninguna salvo disfrutar de mi trabajo, estar agradecida y no dejarme influir por la negatividad, o por los juicios duros. Mi objetivo es seguir; no amilanarme. Cada vez estoy más abierta. Antes tenía más miedos, pero ahora estoy dispuesta a todo.