

2013-12-01

Riaz Khadem y Linda J. Khadem (2008). Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Norma

Carlos Mario Muñoz Maya
Universidad de La Salle, Bogotá, carmunoz@unisalle.edu.co

Olga Lucía Díaz Villamizar
Universidad Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia, olgal.diazv@konradlorenz.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

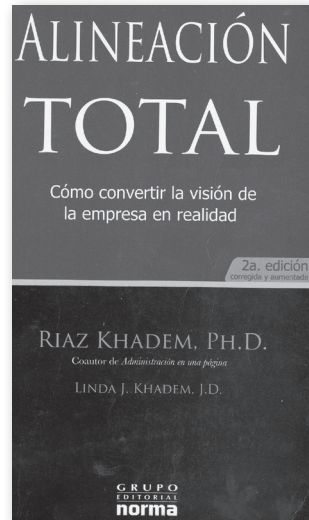
Citación recomendada

Muñoz Maya, Carlos Mario and Díaz Villamizar, Olga Lucía (2013) "Riaz Khadem y Linda J. Khadem (2008). Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Norma," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 14.

Disponible en:

This Reseña is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Riaz Khadem y Linda J. Khadem (2008).
Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Norma



Alineación total provee un mecanismo para convertir la visión de una organización en una realidad, pues da claridad sobre la responsabilidad de los empleados para que alcancen y mantengan un alto desempeño dentro de comportamientos éticos.

Riaz Khadem y Linda J. Khadem son presidente y vicepresidenta, respectivamente, de Infotrac Inc., una compañía estadounidense, con sede en Atlanta, especializada en procesos de administración para enfocar, alinear y unificar organizaciones. Son expertos en desarrollo e implementación de estrategia empresarial, gestión del desempeño, liderazgo y transformación cultural.

Los autores presentan, en un lenguaje comprensible, cómo crear capacidad y sustentabilidad en una organización, en un libro que se estructura en tres partes. La primera parte trata sobre el proceso de alinear la organización, y alude, en cuatro capítulos, a la necesidad de alineación, medición de la visión, árbol de estrategias y responsabilidad. En la segunda parte establece cómo mantener la alineación, a través del desarrollo de siete capítulos en los que aborda los temas de sistema para la alineación, información, aptitudes, cultura, revisión en equipo, revisión vertical y compensación. La última parte profundiza sobre más allá de la alineación, presentando una reflexión que expresa que la alineación total consiste en articular la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad.

El lector encuentra una situación de crisis empresarial en XCorp Group, dirigido por Brian Scott, con recientes adquisiciones, donde los clientes han comenzado a buscar nuevos horizontes a causa de:

- 1) La mayoría de los departamentos no han seguido las estrategias acordadas.
- 2) No comparten información relevante entre ellos.
- 3) No están colaborando para sobreponerse a las dificultades.

En un proceso de reflexión del grupo directivo, a partir de la pregunta ¿cuál es la causa principal de la crisis?, se plantea:

Idea	Planteamiento	Reflexión
Idea inicial	Falta de colaboración	A primera vista, parece que se reduce a la falta de colaboración, pero si las acciones del personal estuviesen alineadas con la estrategia, el problema de colaboración sería fácil de solucionar.
Idea final	Falta de alineación del personal con la estrategia	Puede asignarse la responsabilidad precisa a todos los elementos de la estrategia, a las personas adecuadas en la organización. Una vez se logre la alineación, esta se puede mantener mediante la gestión efectiva en todos los niveles de la organización.

Del proceso anterior se establece que el reto principal consiste en alinear al personal con la estrategia. Para ello, debe proponerse el cumplimiento de este reto a través de la construcción del mapa de alineación total, que resulta de la medición de la visión y de la estrategia para la alineación, como un marco de referencia para alinear compañías, departamentos o procesos. Este mapa muestra cómo unificarlos y alinearlos con base en una definición de responsabilidad compartida, usando la visión compartida como el factor integrador.

Mapa de alineación total

Proceso	Justificación	Herramienta	Responsabilidad del indicador	Tipo de impacto	Denominación	Definición
Medición de la visión	Medir el avance logrado en hacerla realidad	Árbol de Indicadores de visión: es un árbol cuyas ramas y subramas son indicadores de avance hacia la visión	La persona que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más bajo de la organización; en otras palabras, si un gerente y su colaborador directo tienen impacto en el indicador, el colaborador directo es el responsable de este	Impacto directo	Factor crítico de éxito (FCE)	Es la medición del impacto directo y único que una persona tiene en los indicadores de la visión
				Impacto administrativo	Factor crítico de administración (FCA)	Mide el impacto sobre el indicador del que alguien más es responsable
				Impacto interfuncional	Factor crítico de influencia (FCI)	Mide el éxito en la obtención de resultados a través de la dirección de personal

Continúa

Proceso	Justificación	Herramienta	Responsabilidad del indicador	Tipo de impacto	Denominación	Definición
Medición de la estrategia	Medir el avance logrado en la ejecución de la estrategia	Árbol de indicadores de estrategia: es un árbol cuyas ramas y subramas son indicadores de avance logrado en la ejecución de la estrategia	La persona que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más alto de la organización; la razón es que los proyectos estratégicos tienen mayor probabilidad de éxito cuando se asignan en el nivel de autoridad más alto	impacto directo	Índice de éxito para el proyecto (IPE)	Es la medición del impacto directo y único que una persona tiene en los indicadores de la estrategia
				Impacto administrativo	Índice de administración para el proyecto (IPA)	Mide el impacto sobre el indicador del que alguien más es responsable
				Impacto interfuncional	Índice de influencia para el proyecto (IPI)	Mide el éxito en la obtención de resultados a través de la dirección de personal

Pero guiar a la organización hacia su visión es un movimiento progresivo y cambiante; por ello, se requiere mantener la alineación y se propone un modelo con dos categorías: revisión y procesos de apoyo. Para la categoría *revisión* se hace necesario realizar dos procesos:

- 1) *Revisión de equipo*. Es un proceso en el que cada equipo natural —conformado por el gerente y sus colaboradores directos— se reúne y consulta sobre los factores críticos del líder del equipo, y luego actúa para mejorar el desempeño en cuatro temas: cultura, desempeño, desarrollo y sinergia.
- 2) *Revisión vertical*. El jefe revisa los factores críticos del colaborador directo y le proporciona el *coaching* que le permita ser más competente y exitoso, en cuatro áreas: cultura, desempeño, desarrollo y otros temas importantes.

Para la categoría *procesos de apoyo* identifica cuatro procesos:

- 1) *Información*. Lo que cada persona necesita recibir es la información acerca de sus proyectos y factores críticos de éxito, para lo cual se proponen tres Informes:
 - a. *Informe de enfoque*, que indica cómo van los factores claves de éxito y muestra los progresos en el logro de las metas y la tendencia.
 - b. *Informe de retroalimentación*, que toma la información del informe de enfoque y la organiza en dos categorías: buenas noticias y malas noticias con respecto al desempeño de los factores.

- c. *Informe de gerencia*, que indica cómo se están desempeñando el personal directo e indirecto en todos sus factores. El propósito de este informe es la administración por excepción, tanto positiva como negativa; es decir, las personas que tengan un desempeño dentro del rango aceptable no aparecerán dentro del informe; pero quienes tengan un desempeño destacado o estén experimentando problemas, sí estarán.
- 2) *Aptitudes*. Se muestran acciones, técnicas y métodos, teniendo en cuenta la perspectiva de los factores claves de éxito, el factor crítico de administración y el factor crítico de influencia. Se aplica un proceso de cuatro pasos para el mejoramiento de las aptitudes:
 - a. Identificar las habilidades críticas.
 - b. Evaluar los niveles de aptitud.
 - c. Tener una conversación de desarrollo.
 - d. Mejorar las habilidades y hacer seguimiento.
 - 3) *Cultura*. Las organizaciones requieren crear una cultura que promueva los comportamientos positivos y constructivos, a la vez que elimine los comportamientos negativos y destructivos. Se aplican cuatro pasos para cambiar el comportamiento:
 - a. Definir los valores corporativos.
 - b. Definir los comportamientos precisos.
 - c. Cambiar los comportamientos.
 - d. Facilitar el cambio en los demás
 - 4) *Compensación*. El sistema de compensación debe premiar el buen desempeño y estar alineado con la visión y la estrategia.

En conclusión, Brian avanza con éxito en el proceso de alineación de Xcorp Group, pero Peter, un excolega, adquiere las acciones de Ken Patterson fallecido y toma el control mayoritario de Xcorp Group, y lo despide. Brian se pregunta si todo su esfuerzo y sacrificio al dejar a un lado su familia e hijos habrá servido, y decide tomarse su tiempo para decidir qué hacer con el resto de su vida. Peter es arrestado por abuso de información privilegiada y evasión fiscal sobre el dinero usado para la compra. Brian es invitado a regresar, pero decide en un primer momento no hacerlo. Luego entiende que su trabajo en Xcorp Group no ha terminado, ya que la alineación total es alinear la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad, por lo cual decide reintegrarse a la compañía.

La lectura de este libro puede constituirse en una herramienta poderosa y amigable que orienta claramente cómo construir una organización que pueda tener éxito aun en momentos de crisis, y cómo conseguir objetivos buscados en compañías, departamentos y procesos alineados, fortalecer la unidad en las organizaciones y establecer vínculos interfuncionales.

Carlos Mario Muñoz Maya
Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia
carmunoz@unisalle.edu.co

Olga Lucía Díaz Villamizar
Universidad Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia
olgal.diazv@konradlorenz.edu.co