

the TOTAL ALIGNMENT *Update*

Junio, 2010



Nos complace compartir algunos avances de Alineación Total y sus conceptos, y su aplicación en el mundo. Esperamos que encontréis esta información valiosa. Confiamos recibir de Ud. lector(a), su retroalimentación y sugerencias.

[ARIAN CONSTRUCCIÓN](#) emplea Alineación Total para alinear su Plan Estratégico y su Ejecución



En esta edición:

[ARIAN CONSTRUCCIÓN, emplea Alineación Total](#)

[NOTICIAS](#)

[NOTAS DE PRENSA](#)

[Decisión y Responsabilidad. \(Artículo de fondo\)](#)

NOTICIAS

Del 25 de enero al 3 de febrero, el equipo Infotrac-Crecento!* dio inicio a los trabajos con dos grandes empresas en Pamplona, España. Una relacionada al negocio de la construcción y otra al ámbito de las energías renovables.

El Dr. Khadem viajó asimismo, a México en febrero, del 15 al 20, con el equipo promotor de Alineación Total de aquel país.



Cerca de 50 ejecutivos y mandos intermedios y gerenciales de ARIAN, incluido desde luego el CEO, Domingo Alonso y sus directivos Patxi Sagardoy y Manuel Ayerdi, se reunieron para el lanzamiento de Alineación Total. Linda Joan Khadem y el Dr. Riaz Khadem, los coautores del libro "Alineación Total" estuvieron presentes en la reunión. Después de una introducción del proyecto a cargo de D Domingo Alonso C.E.O. de la importante constructora navarra, D. Manuel Ayerdi, Director del Proyecto Alineación Total, y el propio Dr Khadem, se dirigieron al grupo para explicar como este nuevo modelo de gestión les habilitaría para competir, mas eficaz y efectivamente en el mercado mundial, y convertirse en un ejemplo de gestión y liderazgo para otras compañías españolas.

En su ponencia, el Dr Khadem indicó la importancia que el alineamiento tiene en estos tiempos recesivos, para cualquier empresa española. Hizo énfasis en la histórica coyuntura que supone para España un momento muy oportuno para afrontar algunos de sus problemas sistémicos que han contribuido a la presente crisis. Explicó que Alineación Total asiste a afrontar dichos problemas sistémicos y particularmente a ARIAN le permitirá convertirse en un paradigma español. Crecento!*, la representación para Alineación Total en España y Portugal, colabora con el VP de Infotrac, D. Nasr Khadem, para llevar a cabo el proceso de alineación inmediatamente después de la sesión de arranque de este proyecto.

NOTAS DE PRENSA

La Junta Directiva de la mayor firma de la construcción navarra, ARIAN, decidió en marzo de 2010 implementar Alineación Total a través de toda la compañía, incluyendo sus operaciones en China y Europa del Este. El equipo Infotrac-Crecento!* dio inicio a la implementación en abril 28 de 2010.

El Dr. Khadem visitará España en junio de 2010. Sostendrá reuniones con algunos CEO's y líderes empresariales a fin de recoger información que permita analizar el clima económico, consecuencia de la crisis recesiva en curso, y su impacto. Compartirá con ellos conceptos relacionados con el nuevo modelo de gestión que ayuda a navegar a la organización en épocas de cambio, como se describe en [Alineación Total](#).

España

11 de junio 2010 al 22

Para una reunión con el Dr. Khadem, favor de contactar a través de nuestro sitio Web, en www.alineaciontotal.com



EN LOS MEDIOS

Institución Futuro, Think Tank independiente con sede en Navarra, España ha incorporado al Dr. Riaz Khadem al blog de su página Web,
<http://www.ifuturo.org/es/blog/>

AUTORES



Más

Transformación de la Cultura a [Muelles MAF](#)



Alineación Total

*Un
Modelo
de gestión
para
la innovación*

Visítenos en:

www.alineaciontotal.com

Alineación Total permite adoptar una cultura de innovación, fortalecimiento de poderes de decisión (lo que contemporáneamente algunos ya llaman con el neologismo "empoderamiento"), estímulo y habilidades para solución de problemas, a través de toda la organización. Presenta un único lenguaje que discurre por todas las funciones, divisiones, y países en los que el negocio opera. En muchas organizaciones estos elementos culturales, suponen un cambio en el modelo cultural en curso. Un cambio así, no es fácil, ni es sostenible sin una confluencia de espíritu de cambio, en todos los sistemas, el ambiente y comportamientos de la gente.

En Muelles MAF, el cambio cultural sobrevenido a partir de la implantación de Alineación Total, dio un paso al alza en el 4to trimestre de 2009, a través de un proceso sistemático de coaching. Nueve gerentes, representando diversas funciones en la compañía, fueron elegidos para convertirse en expertos en la cultura de Alineación Total. Así, devinieron en coaches internos a cargo de dicha transformación cultural, a través de un proceso de formación y certificación como tales. Todos ellos han aprendido como hacer coaching a otros directivos de la empresa, ayudándoles a conducir sus procesos de Revisión Vertical y Revisión Horizontal, medulares y distintivos de la cultura de alineación, y representativos de el nuevo modelo de gestión mencionado líneas atrás. Los nuevos hábitos que se han esforzado en desarrollar en subalternos y colaboradores, en sus procesos de Revisión de Equipo (revisión horizontal), consistió básicamente en crear un ambiente seguro y de apertura, conducente a maximizar la participación de los miembros del equipo, animando un espíritu creativo, de solución radical de problemas, propiciando un ambiente cooperativo entre funciones y niveles. Para este fin, estos coaches obtuvieron primeramente su propio entrenamiento y después fueron acompañados por un consultor de Infotrac mientras ejercían su labor de coaches. Esto les permitió tener un conocimiento profundo del proceso de Alineación Total, en acción, permeando en toda la organización paulatinamente. Finalmente, luego de hacer coaching a otros directivos y recibir retroalimentación fueron ganando en confianza sobre su actuación como coaches. En tanto iban conviniendo ellos y su entrenador en Alineación Total, que estaban listos para el ejercicio de la actividad sin acompañamiento, fueron obteniendo sus respectivas certificaciones. Siguiendo este procedimiento, seis directivos de MAF recibieron sus diplomas de certificación en una ceremonia en la presencia de D. Angus Álvarez, Director General de MAF, y D Manuel Álvarez asimismo.

DECISIÓN Y RESPONSABILIDAD

por Riaz & Linda Khadem

En el transcurso de nuestro trabajo de consultoría, con cientos de ejecutivos, hemos observado dos distintas modalidades en la toma de decisiones complejas o difíciles. En un escenario, decisiones de envergadura son tomadas por una sola persona. A menudo, sin suficiencia de información y sin el involucramiento de otros. En el extremo opuesto, el proceso de toma de la o las decisiones se aletarga, con el interés de construir consenso. Vemos estos dos extremos, el estilo de toma de decisión por mando y por consenso, como la elección más frecuente en los liderazgos. Normalmente, la modalidad elegida y el estilo de toma de decisiones en una organización, resulta de la personalidad y estilo de liderazgo del líder, y no de las necesidades que la circunstancia exige.

Modelo de Toma de Decisiones

Proponemos un modelo de toma de decisiones, cuyo enfoque sea la naturaleza de la decisión específica y su circunstancia, y no el basado en el estilo personal del tomador de las mismas. Este modelo consiste en tipificar 4 modalidades, cada una de las cuales encaje específicamente con los requerimientos de una situación en particular. Cada uno explicita, quién o quienes debieran estar involucrados en el proceso de tomar decisiones. Nuestro modelo propuesto, provee una guía para CEO's, directivos y gerentes de cualquier organización. Los 4 tipos de decisiones que hemos identificado son, a saber: Por Mando, Consultivas, Consensuales y Delegadas.

Cuatro tipos de Decisiones

Una decisión de *Mando*, es aquella para la que deliberadamente el tomador no desea recabar información de nadie mas que él o ella mismos. En esencia se trata de una orden, que ha de cumplirse sin miramientos. Asumiendo que el tomador de la decisión está en una posición de autoridad, los colaboradores y asociados obedecerán sin lugar a duda, la instrucción. Este tipo de decisión es apropiado en circunstancias de emergencia extrema, donde el factor tiempo, es esencial. Por ejemplo, si hay un incendio, el líder manda un desalojo inmediato. No hay nada ni nadie a quien consultar. En una emergencia de negocios, donde no hay tiempo para deliberaciones, una instrucción que no admite demora, es lo mas necesario.

Una decisión *Consultiva*, es aquella que se hace, luego de haber consultado al equipo. Los colaboradores pueden aportar valiosos puntos de vista e información que aporte y contribuya a la evaluación, pero la decisión es únicamente del líder. Este tipo de decisión es la apropiada cuando involucrar a otros, supone para uno o mas de ellos, un conflicto de interés al dar sus opiniones. Por ejemplo, ante una situación de distribución de bonos o compensaciones extraordinarias. Involucrar a los potenciales beneficiarios, los enfrenta a dicho conflicto de intereses. Otro ejemplo es, cuando una iniciativa de cambio positivo debe ser implementada. Una iniciativa que requiere a la gente de salir de su zona de confort y trabajar de forma distinta. En este tipo de circunstancia, la decisión debe ser consultiva, pues la ausencia de involucramiento de la gente afectada puede descarriar el cambio esperado y necesario.

Una decisión de *Consenso*, es aquella que se toma conjuntamente entre el líder y sus colaboradores, asociados y otros que juzgue necesarios. Un ejemplo de ello, es la construcción de una Visión, o el desarrollo de estrategias para ganar participación de mercado. Un ejemplo mas, es el de la solución de problemas, donde un plan de acción conjunto requiere a todos.

Una decisión *Delegada*, es aquella, que no se toma. Tales cuestiones han sido ya delegadas a un colaborador. En consecuencia, hay que evitar involucrarse en ella, aún cuando el colaborador subordinado lo pida. En nuestro libro, *Alineación Total*, sugerimos algunas pautas para la delegación, donde los indicadores resultantes de procesos en curso, permiten alojar en el nivel mas bajo posible de la organización, que impacte en la responsabilidad y ejecución del proceso reflejado en dicho indicador mientras que los indicadores asociados a iniciativas estratégicas, han de ser imputados al nivel mas alto posible adecuado en la organización, de suerte que que tenga dicha persona la suficiente visibilidad de control, como para asegurar su éxito. Con esta guía de actuación, cada individuo recibe una mezcla de indicadores sobre procesos actuales y proyectos en curso.

¿Cuál entonces es un Patrón Saludable de Toma de Decisiones?

En organizaciones medianas y grandes, con distintos niveles de gerencia, la mayoría de las decisiones deben ser delegadas con un progresivo abandono de las decisiones de Consenso, y aún menor de las Consultivas, y casi ninguna, por Mando o Instrucción. En las organizaciones pequeñas, un patrón no puede recomendarse porque esencialmente ello depende de las competencias de los recursos disponibles.

Responsabilización

La llamada "accountability" en inglés (responsabilización sobre la rendición de cuentas), ¿cómo entra en esto?. Pues bien: Nosotros sugerimos que si un líder afronta una decisión - cualquiera que sea el tipo empleado o elegido- es el responsable de esta siempre. El hecho de que colaboradores y asociados compartan en un consenso, no disminuye la responsabilidad del líder ni la matiza. Tampoco el haberla delegado. Esto no significa que aquel en quien se ha delegado no sea responsable (o "accountable") o que no deba rendir cuentas y explicar las razones de la obtención de unos y otros resultados.

Responsabilidad Correlacionada

Puesto que la delegación es solo funcional, cuando existen las competencias adecuadas, el líder adquiere un compromiso consecuente, sobre las competencias de sus colaboradores. Esto supone poner atención y evaluar su nivel de competencia en específicas habilidades medulares, y asistirles a moverse a niveles superiores de desempeño en éstas. En muchas organizaciones los mandos no se sienten responsables del desarrollo y mejora de competencias de la gente a su cargo. Cuentan con que son asuntos de las áreas Recursos Humanos y que ellos se harán cargo de buscar talento y desarrollarlo y entrenárselos, para que hagan su función bien. Y justo es en estas personas en quienes deben confiar y de quienes dependen para que tomen decisiones día a día.

La filosofía de Alineación Total modifica esta manera tradicional de mirar el desarrollo de los talentos y competencias de la gente a cargo, y coloca la responsabilidad de desarrollo de competencias y crecimiento en todas las líneas y niveles de liderazgo, que entonces echan mano de las áreas de Recursos Humano para pedir ayuda específica y soporte donde juzgan necesario. Este modelo de gestión está diseñado para construir capacidad a todos los niveles de una organización.

Éxito y Aprendizaje

Cuando una decisión de Mando o Instrucción produzca resultados positivos, no ignore la oportunidad para la reflexión y el aprendizaje que permita mejorar las decisiones en lo futuro, y si por el contrario el resultado ha sido peor de lo esperado o francamente malo, la reflexión y el aprendizaje se vuelven aún mas sustantivos y esenciales.

Cuando una decisión Consultiva, nos da un resultado positivo, es importante compartir el crédito. Es menester celebrar la conjunta victoria, con la gente. Y si los resultados han sido peor de lo esperado, pedir explicaciones y averiguar las causas raíz, que contribuyeron al problema así como de inmediato trazar el plan de acción conducente a acciones de solución.

Cuando la decisión es Delegada y esta produce un resultado positivo, es importante dar el crédito a la persona a quien se delegó, y en caso de resultado negativo, de nueva cuenta: pedir explicación y análisis, y averiguar las causas raíz y trazar un plan de acción tendente a la solución.

Impacto del Modelo

Cuando este Modelo de Decisiones es entendido en toda la organización, las decisiones no son dejadas a merced de estilos personales de gobernar, ni tampoco serán inmisericordemente demoradas. Las decisiones serán hechas, al nivel adecuado, por la gente adecuada. Los participantes en la toma de decisiones estarán mucho mas motivados. Serán mucho mas abiertos en la expresión de sus puntos de vista y estarán menos preocupados cuando se dé el caso de que sus opiniones sean escuchadas, pero no adoptadas. El resultado del uso de este modelo es un notable incremento de la eficacia, productividad y rentabilidad en toda la organización.