

“Las empresas que salgan de la crisis tendrán más conciencia y serán más responsables y ecológicas”



El iraní Riaz Khadem, doctorado en Matemáticas Aplicadas, acudió a Foro Europeo para hablar de la alineación total.

El iraní Riaz Khadem, presidente de Info-trac, Inc., lleva presentando desde hace un año su teoría de la alineación total en España, después de haberla dado a conocer en Estados Unidos y Latinoamérica. Hace unos días estuvo en Foro Europeo, donde habló con un grupo de directivos de Recursos Humanos de empresas navarras sobre la importancia de alinear a la empresa entera en torno a una visión. Doctorado en Matemáticas Aplicadas y experto en desarrollo y ejecución de estrategia, Khadem se ha convertido en uno de los coach más importantes, asesorando a empresas como Kodak, Coca-Cola, Mothercare, Bimbo o British Home Stores.

Vivimos tiempos complicados. Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones hace a las empresas?

Las compañías están formadas por gente liderada por una o varias personas. Mi sugerencia va dirigida a estos líderes: que abran su mente. Esto puede ser difícil para quienes han invertido tanto en el pasado de la organización y en sus viejos hábitos, pero deben estar abiertos a las expectativas de las oportunidades. Un segundo consejo es no mirar demasiado los propios dolores y preocupaciones y sentir los de sus clientes. Que no permitan que la crisis y la tristeza congelen su capacidad creativa. Bajo estrés no se puede ser creativo. Hay una leyenda bahá'í, (la comunidad persa a la que pertenezco) que ejemplifica muy bien este momento. Majnun estaba enamorado de Leyli y la buscaba por todos los rincones sin encontrarla. Hasta que un día, cuando caminaba, un policía le ordenó que parara porque parecía sospechoso. Majnun, atemorizado, empezó a correr y más policías se unieron en su persecución, hasta que quedó arrinconado en un muro. Como no tenía más escapatoria, saltó el muro, cayendo en un jardín, en el que se encontraba Leyli. Con esto quiero decir que este mal momento es una importante oportunidad.

Usted ha trabajado con muchísimas empresas estadounidenses y latinoamericanas. ¿Cómo se está viviendo esta crisis a uno y otro lado del Atlántico?

Creo que en Estados Unidos están pasando por diferentes niveles en la crisis. No tengo



Contribuir a que nuestros clientes alcancen el éxito Una perspectiva diferente

Elegir una compañía de servicios profesionales que estimule tu negocio no es una tarea fácil. La clave reside en elegir una organización que ofrezca lo que tu compañía merece. En Deloitte, 165.000 profesionales pensamos cada día cómo ayudar a nuestros clientes a alcanzar la excelencia. Son las personas las que hacen que Deloitte mire al futuro con una perspectiva única.

Oficina de Deloitte en Pamplona

Avenida Pío XII, 30 Bis Entrepunta

31008 Pamplona

Tel.: 948 17 00 86

Fax: 948 17 27 91

Descubre más en nuestra página web: www.deloitte.es

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Entity) y a su red de firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembros.

© 2009 Deloitte S.L. Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte.

“Las empresas han vendido productos que no se necesitaban ni se podían comprar. Los negocios han ido por delante de las personas”

moralidad. No es que no tengamos valores, porque la mayoría de ellos vienen de las principales religiones del mundo, sino que la cuestión es cómo hemos vivido esos valores universales. A la gente le gusta saber que se pueden expresar valores pero creen que si no son convenientes se pueden romper. La crisis está forzando a los directivos a que vean que estos valores son una necesidad. Esto es algo emocionante, un reto.

mentar el consumo, entregando servicios y productos que la gente no necesitaba y empleando técnicas sociológicas para hacer que la gente comprara lo que no podía comprar. El problema de fondo es cómo han sido esos hábitos de compra y de consumo y cómo las empresas han tomado la ventaja aprovechándose de esa debilidad humana. Ha llegado el momento de cuestionarnos todo y de hacer cambios fundamentales.



un conocimiento profundo sobre eso, pero una cosa está clara para todos: mostrarse alegre y con la mente abierta es complicado, pero se puede hacer si se piensa que de todo esto va a salir algo bueno para el mundo. En este momento de crisis es bueno buscar alinear a las compañías.

Antes de entrar a hablar de la alineación, ¿cree que estamos ante una crisis de valores?

Sí, definitivamente. El Primer Ministro de Reino Unido, Gordon Brown, hablaba en la cumbre del G-20 de Londres de una necesidad de

¿Qué han hecho mal las empresas?

La crisis tiene su origen en lo que hemos hecho en el pasado. Los negocios han ido por delante de las personas, tratando de incre-

“La crisis está forzando a los líderes a que vean que los valores son una necesidad en las empresas”

¿Y cómo será el mundo posterior a esta crisis?

A corto plazo la situación se presenta muy mal, pero veo un futuro maravilloso. Llegará un mundo más colaborativo y más respetuoso con el planeta. No será de golpe, pero las empresas tendrán que cambiar. Serán compañías con una mayor conciencia que en la actualidad: más responsables, más ecológicas... Estamos en la ruta de grandes cambios que siguen una importante innovación. Y ésta vendrá de pensar en las necesidades reales de las personas, en saber cuáles son los do-

lores y preocupaciones de los clientes. Ya se está viendo cómo han cambiado los procesos de decisión de compra de nuestros clientes.

Hablemos de sus libros, ¿a qué se refiere con alineación total?

Me refiero a alinear a todas las personas en la visión de la empresa y al mismo tiempo a mantener una integración y colaboración horizontal entre ellas. Esto no es fácil y cuanto más grande es la organización, más difícil resulta. Pero es posible. Existe una metodología, que es la que desarrollo en mis libros 'Administración en una página' y 'Alineación Total'.

¿Qué beneficios conlleva para la empresa?

El proceso de alineación total permite que la empresa se organice a sí misma con respecto a su contribución a la sociedad, para ser congruente con los valores de la compañía y ser tan ágiles como lo requiere el mundo y la economía. Es un enorme beneficio. Y esto tiene un impacto tremendo en sus beneficios. Pero esto no es el objetivo principal, sino que es consecuencia de lo anterior.

¿Y cuáles son los beneficios que obtienen los empleados?

Al alinearse con la empresa, dan a su trabajo un sentido de propósito y misión. Aunque tengas una perspectiva pequeña de tu trabajo, se convierte en algo satisfactorio si sabes que contribuye a una visión más grande. En 'Alineación Total' presento herramientas que ayudan a ser exitoso en esto. La gente se enfoca en lo que añade valor porque es liderada, recibiendo una compensación por ello.

¿Cómo debe ser la visión y estrategia de la empresa?

La visión tiene que ser realista, retadora y motivadora, unificada y común. Debe estar alineada hacia las necesidades de la sociedad y los dolores de la gente. Además, tiene que ser medible, y para ello hay que armar un árbol de indicadores vinculados a ella. Por otra parte, la estrategia lo es todo. Habla de cómo competimos, tiene que ver más con el futuro que con el presente, con crear

cosas nuevas. Siempre digo que no hay que esperar varios meses para medir los resultados de los proyectos a futuro sino que hay que medirlos mes a mes.

¿De qué manera se puede contabilizar el rendimiento de un trabajador?

El desempeño de una persona viene de medir dos cosas, la progresión de sus procesos



“Aconsejo a los directivos que dejen de centrarse en sus dolores y preocupaciones y sientan las de sus clientes”

y la contribución que haga para el futuro de la compañía. Los dos aspectos son medibles. Depende del lugar que ocupa ese trabajador hay una mezcla equilibrada de estos dos aspectos.

El funcionamiento de muchas empresas modernas y creativas va en contra del sistema de fichar a la entrada y salida de las oficinas. ¿Hacia dónde vamos?

Es difícil predecir qué va a pasar, porque no sabemos qué deparará la creatividad humana. Estamos en el amanecer de una explosión de creatividad. Todo esto está unido a la confianza, y la confianza se cultiva. Si la confianza es un valor de la compañía, entonces no necesitas mecanismos de supervisión de la desconfianza. Si una empresa se hace más confiable, los proveedores, accionistas y trabajadores confiarán más en ella. Es incluso una ventaja competitiva. La confianza no es sólo una postura o una fachada, son conductas profundas.

En esta época de crisis parece que se han reducido las aspiraciones salariales de los trabajadores, pero, ¿de qué otra forma se puede compensar?

Hay muchas herramientas para compensar. Lo principal es que la gente sea reconocida cuando aporta. Si un trabajador hace algo muy bien, no se le comenta nada, pero cuando falla, el castigo es severo. Hay que modificar eso. Los directivos tienen que dar estímulos y reconocer las cosas buenas cuando ocurren. Y lo que no funciona, hay que reenfocarlo, entendiendo el aprendizaje. Si ha habido un error pero se aprende de él, está bien. Esto es más importante que castigar, esto motiva y compensa. Es fácil decirlo, pero es difícil verlo en todos los niveles de una organización.

¿Cómo es el líder que buscan las empresas?

El líder no se mide por su carisma, sino por cuánta gente arrastra. Y esto sólo se ve en el ejercicio de su liderazgo. Tiene que saber guiar a sus trabajadores a su objetivo, y que éstos sepan girar, y no irse por otro camino, cuando él vira el rumbo.