

¿Tiene dificultades para ver este correo? [Haga clic aquí](#)

# the TOTAL ALIGNMENT *Update*

4º trimestre 2009



Nos complace compartir avances relativos a Alineación Total, conceptos y su aplicación universal. Esperamos que encuentre información de valor. Confiando siempre en recibir de Ud., lector, retroalimentación y sugerencias.

## El Congreso de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) se centra en el Liderazgo en Positivo

### EN ESTE EJEMPLAR:

[CEDE Congreso y conferencias en España](#)

[Riaz Khadem da una conferencia ante el pleno](#)

[Alineación Total: La solución a la derrama en cascada del Balanced Scorecard](#)

[Noticias](#)

[Medios](#)

[Artículo de Fondo: Crisis e Innovación](#)

### Noticias:

El 28 de octubre, el Dr. Riaz Khadem se dirigió a 400 directores y gerentes de Recursos Humanos de España, en el contexto del [Management Forum](#) en Madrid.

El 22 de octubre, el Dr. Khadem se reunió con un



Alrededor de 1300 CEO's y líderes de los sectores privado y público de España se reunieron en Pamplona, Navarra los días 29 y 30 de octubre de 2009. El propósito de esta, tradicionalmente bienal reunión y en esta oportunidad, un año después de la última dada la circunstancia económica mundial en general y española en particular, para intercambiar conocimiento y experiencia y enfocar como un liderazgo en positivo puede proveer de respuestas efectivas para afrontar la crisis que tan adversamente ha afectado a España.

Dignatarios y líderes expusieron desde sus respectivos ámbitos de influencia y experiencia. La Infanta D<sup>a</sup> Cristina de Borbón y Grecia, D Miguel Sanz Sesma, presidente de la Comunidad Foral de Navarra, D Rodrigo Rato, ex presidente del Fondo Monetario Internacional, D<sup>a</sup> Yolanda Barcina, alcaldesa de Pamplona y lideresa del partido político en el gobierno UPN, Jacques Attali, asesor de Nicolás Sarkozy, D. José María Aracama Yoldi, CEO de la Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA), el Presidente de KPMG John Scott, D. Pedro Villar, CEO de Grupo ATENTO, D Fernando Ruiz, Presidente de Delloite España y Juan Zufiría Presidente Ejecutivo de IBM para España, Grecia, Portugal e Israel.

SM D. Felipe de Borbón y Grecia, cerró el congreso el viernes 30 de octubre.

Todos los conferenciantes presentaron análisis y factores de gran impacto para la audiencia, explicativos del origen de la actual recesión y por otra parte, haciendo un llamamiento a aprovechar, capitalizar y resolver los retos que presenta el futuro a través, como hemos dicho de un liderazgo en positivo.

El Dr. Riaz Khadem estuvo con un grupo de líderes empresariales convocados por la asociación Negocios y Valores (Negobide) en las instalaciones de la Caja de Ahorros de Navarra y habló de [Crisis e Innovación](#).

Entre los meses de octubre y diciembre, Thomson-Reuters-Aranzadi, la empresa líder en edición de textos jurídicos del ámbito español difundió una serie de 4 artículos en total relativos a Alineación Total en su página Web [www.legaltoday.com](http://www.legaltoday.com)

## NOTAS DE PRENSA

El Dr. Riaz Khadem estará en España en enero de 2010 y en México en febrero. Sostendrá reuniones de análisis y reflexión con líderes empresariales con ánimo de tomar el pulso a la circunstancia económica de crisis y su evolución. Compartirá con ellos como el nuevo modelo de gestión y liderazgo ayuda a los negocios a navegar por las aguas cambiantes en las organizaciones con algunos de los elementos descritos en [Alineación Total](#).

Madrid 18 y 19 de enero  
Bilbao y Pamplona enero 20 al 30

Cd. de México y Monterrey, febrero 15 al 19

Para citas con el Dr. Khadem favor de contactar con nuestra página Web: [www.alineaciontotal.com](http://www.alineaciontotal.com)

# Riaz Khadem da una conferencia ante el pleno

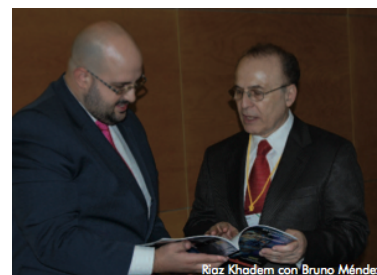


El Dr. Riaz Khadem presentó [su ponencia](#) y debatió con un panel de distinguidos líderes, quienes respondieron a preguntas. Entre ellos se encontraban D. Enrique Goñi, Director General de Caja de Ahorros de Navarra (CAN), Juan Zufiria Presidente Ejecutivo de IBM España, y D Fernando Ruiz, Presidente de Deloitte. La charla del Dr.

## MEDIOS

El periódico de mayor divulgación del ámbito de empresas de España, Expansión ha publicado el artículo [El entendimiento vertical dibuja el camino al éxito](#), surgido de la pluma de la editoria y periodista, Yovanna Blanco Reinos, quien entrevistara al Dr. Khadem.

La revista Consumer Management ha publicado una entrevista al Dr. Khadem conducida por Bruno Méndez, en su capítulo de [Información y Confianza](#) relativo al ejemplar de noviembre-diciembre de 2009.



## CEDE Fotos



Khadem versó sobre su propuesta de cambio en el paradigma de gestión del liderazgo necesario para incrementar la ventaja competitiva en el contexto de la comunidad de negocios de España y Europa. En respuesta a algunos de los retos clave planteados por la audiencia, explicó como definir modelos alineados de rendición de cuentas individualizados en el seno de las organizaciones, y la importancia de hacerlo alineadamente tanto con la Visión como con la estrategia. Apuntó la medular importancia de vincular y alinear la compensación, al desempeño específico. Hizo un particular énfasis en la oportunidad que provee la coyuntura económica española para entenderla como un ciclo de cambio que, visto en positivo, permite poner orden a problemas sistémicos que han contribuido a esta crisis, y corregirlos.

Crecento!\*, la empresa representante de Alineación Total para España y Portugal, patrocinó una "Coffe corner" en un interesante punto de reunión donde la concurrencia pudiese acercarse a conversar y compartir ideas, puntos de vista y compartir un "khafé" con "Khadem".



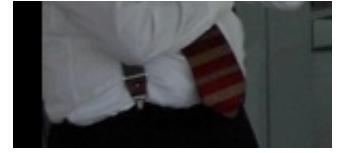
## Alineación Total: La respuesta a la derrama en cascada del Balanced Scorecard

Muchas organizaciones en el mundo, han implementado Balanced Scorecard para los niveles mas altos de la gestión de las organizaciones empresariales y generado mapas de la estrategia para los niveles mas altos tanto de los corporativos como de sus diversas unidades de negocio. Ahora bien, el gran reto que subyace es en cómo derramar en cascada, los "scorecards", "tableros de control", "matrices de medición" "KPI's" a cada nivel descendente de un organigrama, vinculando al responsable de los factores críticos de éxito en el nivel que realmente corresponde en la organización. ¿Cómo pues, se puede lograr dicha derrama efectiva y qué tanto tiempo puede tomar esa asignación en cascada, hasta que toda la organización quede cubierta?



El reto de hacer la derrama en cascada radica en asignar una responsabilización sobre los factores retrospectivos y prospectivos. En la jerga de Balanced Scorecard se les suele llamar "lead" y "lag" indicators. Lag para los "retrospectivos" (mirando hechos pasados) y "lead" para aquellos que muestran la evolución de los actos conducentes a la ejecución de la estrategia, que es la que se aboca al futuro (prospectiva). Asimismo, asignar iniciativas estratégicas, entonces, se vuelve altamente significativa. ¿Se debe pues, asignar iniciativas estratégicas a un puñado de ejecutivos que sabemos que las pueden desarrollar, aun a sabiendas que por otra parte tienen demasiadas iniciativas en sus manos? O bien quizá, debemos asignar a otras personas que tienen menos iniciativas estratégicas en sus manos, que aunque en principio no tengan todas las habilidades requeridas, justo es el momento de ayudar a desarrollarlas y en consecuencia construir un capital de capacidades y competencias en la organización. Y más aún: ¿Toda vez asignadas las iniciativas estratégicas y desarrolladas las capacidades necesarias, cómo asegurarnos de su ejecución excelente?

A través de conversaciones con CEO's y directivos de empresas en España, México y Colombia y visitas a empresas que han implantado Balanced Scorecard, hemos encontrado como común denominador preocupaciones en este sentido: La derrama en cascada. Sin lugar a dudas, Alineación Total y sus metodologías dan respuesta cabal a ello. Nuestros consultores requieren dos días "on-site" para poder hacer una demostración de que el proceso que da inicio con Balanced Scorecard y sus mapas, puede producir un "Scorecard" individual para todos y cada uno de los niveles de la organización. Scorecards que reflejan un sistema de rendición de cuentas sobre los factores de responsabilización específica de cada individuo, sobre los correctos indicadores clave de éxito y las iniciativas estratégicas clave, en los niveles adecuados, para cada cual, y con la gente apropiada en verdad, para su cabal ejecución.



\*\*\*

## Alineación Total

*Un*

*Modelo*

*de gestión*

*para la innovación*

\*\*\*

Visítenos en:

[www.alineaciontotal.com](http://www.alineaciontotal.com)

## CRISIS E INNOVACIÓN

Por: Riaz & Linda Khadem

### La necesidad de innovación

La publicación noticiosa de la oficina londinense de Ernst & Young, de junio 15 de 2009 nos ofrece una fotografía interesante de cómo la recesión global ha impactado a la comunidad de negocios. Basado en un estudio hecho con 570 ejecutivos de empresas mundiales líder, el informe refleja que la recesión mundial ha impactado inexorablemente las reglas del juego en dichas empresas, en absolutamente todo el mundo. El 88% reporta que sus modelos operativos se han visto alterados por la recesión.

Desde nuestra perspectiva, la crisis económica mundial puede en efecto producir un efecto positivo, en la medida que fuerza a una revisión profunda de premisas y paradigmas de largo recorrido y que puede desencadenar una oleada de innovación. Muchos líderes empresariales están inmersos en profundas reflexiones y pensamiento o replanteamiento acerca de nuevas estrategias que asistan a sus compañías a manejar nuevas fórmulas de compromiso, nuevas bases para

la competencia, nuevos patrones de consumo. El entorno ha cambiado tan dramáticamente, que es claro que un pensamiento innovador será la llave del éxito. Pero, ¿cómo estimular y sostener la innovación en nuestras organizaciones?

## **El proceso de innovación**

Mientras que resulta imposible describir con exactitud cómo es el proceso que genera innovación, las características de los entornos que producen innovación, sí son conocidas. A partir de nuestra observación, el espíritu mental creativo se refuerza cuando se enfoca en una necesidad o un problema. Cuanto mayor la profundidad de entendimiento y comprensión del problema, mayor es la probabilidad de que emerja una solución creativa. Toda vez impregnada nuestra mente con claridad de la naturaleza de un problema, ésta no deja de trabajar, consciente o inconscientemente. No deja de hacerlo hasta emerger una solución. La solución es encontrada por asociaciones que el cerebro hace con hechos pasados, experiencia, y vinculación de datos. Ata cabos, pues. La mirada interior puede ocurrir como consecuencia de la recepción de una idea por parte de algún colaborador, compañero o amigo y ser disparada por un acontecimiento, una súbita toma de conciencia, un principio social o hasta la ley natural. A menudo, la reflexión, la mirada interior toma forma como un patrón o senda que uno ya ha visto antes, o bien una senda nueva emerge con una secuencia de eventos que nos lleven a la consecución de una idea. Como quiera que sea, cuando ocurre, sabemos que la innovación ha tenido lugar. Es un momento excitante y vemos que una idea ha nacido. Muchos de los grandes descubrimientos han sido el resultado del proceso descrito.

## **Nutrir y exponenciar la innovación**

¿Puede exponenciarse y ser nutrida la innovación en una organización? ¿Podemos hacer algo por hacer el proceso además mas expedito?. Muchas compañías excelentes han hecho progresos importantes en ésta área. Un ejemplo es Cisco Systems. La revista Harvard Business Review, en su ejemplar de septiembre de 2009 habla de ella en un interesante artículo llamado " Una mirada al interior de Cisco Systems y su búsqueda de la Nueva Gran Idea", escrito por Guido Jouret. Cisco Systems se embarcó en 2007 en un proyecto a la búsqueda de la Nueva Gran Idea que pudiese apalancar su liderazgo en las tecnologías vinculadas a Internet. Cisco comprometió a 2500 innovadores de 104 países. El resultado: 1200 ideas diferentes que fueron cribadas hasta dar con 40 de alto interés. A partir de este punto Cisco animó a los participantes a trabajar en equipo uniendo fuerzas recompensándolos con el llamado I-Price. El resultado fue que, a pesar de la competencia por el premio, 70% de las 40 ideas finalistas, pertenecía a aquellos que habían trabajado uniendo fuerzas. Ergo: Cisco demostró que existe una correlación entre colaboración e innovación.

## **Cultura de innovación**

Mas allá de la colaboración, varias características adicionales son necesarias para construir y establecer una cultura de innovación. Entre éstas, la motivación, la apertura, la libertad a atreverse, a superar el miedo, y una actitud de aprendizaje. La motivación tiene un impacto en la creatividad. Así lo expone Mark Runco en su ensayo "Teorías de Creatividad y temas". El establece que el refuerzo e incentivo motiva a una persona a ser creativa. De cualquier forma, es la motivación intrínseca, mas que la extrínseca la que realmente potencia y produce la creatividad. Por tanto: Es la motivación interior la que queremos incrementar, y los elementos inductores de la motivación intrínseca son fundamentalmente el involucramiento y lo que en lengua inglesa llaman "empowerment", empoderamiento traducen algunos. Dar poder. Dar poderes a la persona.

Este "empoderamiento" (permitidnos el neologismo, por facilidad) va mas allá de decir a alguien que puede hacer algo. Se hace realmente efectivo cuando a esa persona se le permite asumir plena responsabilidad sobre metas específicas y se da la libertad para actuar. El verdadero "empoderamiento" no es algo que se confiere a alguien mas. Más bien, sucede cuando los individuos asumen plenamente la responsabilidad, se adueñan de ella. En consecuencia, una cultura de innovación es el resultado de un entorno que nutra la motivación interna, y en la médula de ésta reside el aquí llamado "empoderamiento".

Otras características de una cultura de innovación, son la apertura, la libertad de equivocarse o la pérdida del miedo al error, y la humildad necesaria para estar en una actitud de aprendizaje. Una persona es abierta cuando su pensamiento es libre de expresarse sin censura. Para establecer un ambiente cultural de innovación, la gente debe ser y saberse animada a expresarse con libertad aún sí desafía usos y convencionalismos o premisas llamémosle así, sagradas. Vinculado estrechamente a este último concepto, está la libertad de equivocarse o la pérdida del miedo a equivocarse. Errores menores, inclusive, deberían incentivarse siempre que estos resulten en aprendizaje. Esta apertura incrementa la capacidad de aprendizaje y en un círculo que se hace virtuoso, la apertura al aprendizaje, genera mas apertura. En un ánimo real de aprendizaje el éxito y el fallo, se convierten en conceptos caducos. Lo que realmente importa es el

aprendizaje que acontece Vgr.- aprender de lo que ha funcionado aprender lo que necesita ser modificado.

### **Establecer una Cultura de Innovación**

¿Cómo puede un ambiente de innovación ser nutrido y establecido?. Muchas organizaciones se han desarrollado mas exitosamente en la medida que una cultura así se establece, ya que su sobrevivencia y éxito futuro, de ello dependen. Aplaudimos la iniciativa de estas organizaciones y deseamos ofrecer en adición, un modelo práctico para establecer tal cultura basado en nuestro libro Alineación Total.

El Proceso de Alineación , como se describe en Alineación Total, se acompasa con un proceso paralelo de derrama en cascada que incorpora las llamadas Revisiones Verticales y las Revisiones de Equipo, y de ello emana la expresión de una cultura de innovación. El proceso de alineación establece el "empoderamiento" y dominio (en sentido de propiedad) y esto provee a todos y cada uno de los individuos un sentido de propósito y una misión única y exclusiva para él/ella. Este sentido de misión es también nutriente de la motivación intrínseca.

El proceso de Revisión de Equipo, nutre la apertura, la lluvia de ideas (o tormenta de ideas que se llama en algunos países en castellano) y la colaboración sobre necesidades específicas o soluciones a problemas. La Revisión de Equipo tiene un enfoque ascendente. De abajo hacia arriba en la lógica convencional de los organigramas. Este enfoque provoca que los miembros de un equipo natural se centren en las necesidades del nivel inmediato superior al de sus miembros. Así, se sustituye el espíritu defensivo o competitivo no cooperativo que con frecuencia acusan los equipos, por uno de participación y colaboración genuina.

El proceso de Revisión Vertical, por otra parte, tiene un enfoque descendente en la cascada organizacional. Esto permite a cada individuo, invertir el tiempo necesario, cara a cara, a los jefes con las personas y viceversa. Solos. A través de este proceso los individuos reciben "coaching". Orientación, consejo y retroalimentación. Cuando estas reuniones de Revisión Vertical acontecen, si son conducidas de un modo que sean un instrumento de apoyo y transmisión de entusiasmo, la colaboración libera energía conductiva hacia la creatividad.

En el corazón de ambos procesos (Revisiones Vertical y de Equipo) subyace un modelo de aprendizaje, consulta, acción y reflexión. Este modelo que ha sido probado ampliamente en campo en el seno de la comunidad mundial Bahá'í, establece una cultura de apertura y aprendizaje, iniciando con consultas e intercambio de puntos de vista para iniciar a explorar soluciones a temas y problemas. El segundo paso es fijar las acciones para implementar el plan que ha emergido de las consultas. Al final, un espacio dedicado a la reflexión procura asegurarse de que ha tenido lugar un aprendizaje en el proceso. Este proceso en adición desalienta actuaciones sin consulta, consultas sin acción, o acciones sin revisión o sin reflexión.

### **Crisis e Innovación**

La crisis económica ha cambiado de forma permanente las reglas del juego de gran parte o la mayoría de las empresas a través de todo el mundo. Empresas que están encontrando cada vez mas compleja la sobrevivencia y por supuesto el desarrollo a plenitud, sin innovación. Creemos profundamente que la innovación puede ser el beneficio secundario no esperado de la crisis, resultado de la necesidad de incorporarla metodológicamente a estas. Por designio. Las compañías que sean capaces de introducir estas características de liderazgo exitosamente a través de los diferentes niveles de sus organizaciones, cosecharán el beneficio de un pensamiento creativo, con soluciones innovadoras a varios niveles y por muchas individualidades en acción.

El Nuevo Modelo de Gestión, Gerencia, Liderazgo, Management como se llama en los distintos países de habla española, que es presentado en Alineación Total, con sus características únicas de establecimiento de sistemas de rendición de cuentas, responsabilidad y dominio, derramadas en cascada a través de las revisiones vertical y de equipo, es sin duda candidato a ser el vehículo a través del cual se libera creatividad y promueve innovación en toda organización.

Infotrac, Inc.

Atlanta, GA USA

<http://www.totalalignment.com>

<http://www.riazkhadem.com>

[Reenviar correo electrónico](#)



Este correo electrónico ha sido enviado a [nkhadem@infotrac.com](mailto:nkhadem@infotrac.com)  
por [nkhadem@infotrac.com](mailto:nkhadem@infotrac.com) | [Actualizar perfil/dirección de correo electrónico](#) | Eliminación instantánea con [SafeUnsubscribe™](#) | [Política de privacidad](#).

Infotrac, Inc. | Home of Total Alignment and One Page Management | Atlanta | GA | USA