

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL MODELO DE ALINEACION  
TOTAL EN EL GRUPO FERROMUNDO S.A.**

**Autor:  
SUSANA ALZATE MESTRE  
Código Estudiantil: 200720428**

**Profesora Foro Europeo:  
VICKY GARCÍA**

**Asesora:  
MARÍA CRISTINA OCAMPO VILLEGAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. EN QUÉ CONSISTE EL MODELO DE ALINEACIÓN TOTAL .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MODELO.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 EL CREADOR DE LA ALINEACIÓN TOTAL.....</b>	<b>9</b>
<b>3.4. PRINCIPIOS DE ALINEACIÓN TOTAL.....</b>	<b>10</b>
<b>3.5. PRINCIPALES CIMIENTOS DE LA ALINEACIÓN TOTAL.....</b>	<b>11</b>
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ALINEACIÓN TOTAL .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. PASOS PARA REALIZAR LA ALINEACIÓN TOTAL.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.1. Primer Paso.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.2. Segundo Paso.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.3. Tercer Paso.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.4. Cuarto Paso.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.5. Quinto Paso.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.6 Sexto Paso.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.7 Séptimo Paso: Componente comunicacional de la         Alineación Total. ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.8 Octavo Paso .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.9. Noveno y décimo Paso. ....</b>	<b>29</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>33</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo diseña un modelo de gestión comercial para la ferretería Grupo Ferromundo S.A. apalancado en el método de alineación total desarrollado por Riaz Khadem y Linda Khadem (2009). Dicho método busca alinear e integrar a todas las personas que forman parte de una organización en torno a la visión, la estrategia, la responsabilidad, la cultura, las aptitudes, el trabajo en equipo y los mecanismos de compensación. Todo lo anterior con el fin de lograr los resultados de rentabilidad deseados.

La presente investigación parte de mi experiencia académica en Pamplona España, en donde realicé un Master en Dirección de empresa internacional, la cual me permitió conocer lo que es Alineación total y la importancia de la comunicación en este modelo.

Este proceso lo estudie en la asignatura Gestión Directiva, en Foro Europeo, escuela de negocios de Navarra, impartida por Vicky García<sup>1</sup>.

Aunque el proyecto aquí mostrado, también fue presentado en El Master de Dirección de Empresas Internacional, me permitirá cumplir con el requisito de trabajo de grado de la facultad de Comunicación Social y Periodismo según el convenio de doble titulación entre la Universidad de la Sabana y Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra.

Lo llevé a cabo con la colaboración de Pedro Osmundo González uno de los hijos del propietario del Grupo Ferromundo S.A. quien me otorgó la autorización para presentar el trabajo realizado conjuntamente. (Anexo 1)

El Grupo Ferromundo S.A. fue fundado en 1975 en la Ciudad de Guatemala. La empresa se dedica a proveer perfiles industriales para la construcción y demás necesidades utilizadas en el ámbito industrial. Actualmente cuenta con sucursales en Antigua Guatemala, Jocotenango y Chimaltenango.

Utilizando esta metodología se pretende que el Grupo Ferromundo S.A. pasé de ser un negocio que solo cubre sus gastos, con una cartera morosa por un manejo inadecuado de sus fuentes de financiación, a convertirse en una empresa rentable con liquidez y genere ingresos para el propietario. Además de crear una cultura

---

<sup>1</sup> Miembro de la International Coach Federation, máster en RRHH, especialidad en Compensación y Beneficios, Centro de Estudios Garrigues, MBA por Cámara Navarra de Comercio e Industria y licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca.

empresarial sólida que permita la identificación de todos los miembros de la empresa con la misión, visión y los valores corporativos.

Basado en el método de análisis se logró determinar todas las variables que están afectando el desarrollo del Grupo Ferromundo S.A. e identificar la forma de llevarlas a mejores niveles de desempeño.

El pilar más importante para lograrlo es la comunicación organizacional, ya que resulta básico que se generen los canales adecuados de información con un trabajo en equipo consistente, donde todos los miembros le impriman un alto grado de responsabilidad que los lleve a lograr los objetivos esperados. Y de este modo influir en los cambios necesarios para alcanzar la alineación con la visión y la estrategia.

Todo lo anterior se puede convertir en realidad contando con una cultura empresarial con valores sólidos como: responsabilidad, trabajo en equipo y comunicación.

Con estos valores puestos en práctica, se pretende conseguir un alto compromiso por parte de los colaboradores y alcanzar los estándares deseados y de este modo romper la resistencia al cambio, a innovar y generar nuevas ideas que impulsen el logro de los resultados.

El comercio ferretero en Guatemala siempre ha resultado ser un sector próspero dentro de la economía del país, convirtiéndose en un generador de ingresos importante del esquema comercial del país.

Hasta el año 2008 las ferreterías venían con un auge y crecimiento importante, pero debido al negocio del narcotráfico, Guatemala, se perjudicó al entrar al país personas de mucho dinero proveniente de organizaciones ilícitas que se dedicaron a invertir en el sector ferretero utilizándolo para lavar dinero. Esto ocasionó una caída de precios, y llevó a la quiebra a muchos comerciantes del sector y a otros a mantenerse con mucho esfuerzo reduciendo sus gastos fijos para tratar de competir en el mercado con precios similares.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Grupo Ferromundo S.A. es una empresa que se dedica a vender perfiles industriales y elementos utilizados en la industria metalmecánica y de la construcción. Fundada en 1975 por el Sr. Carlos González y la Sra. Fidelia de González, su esposa, en la Ciudad de Guatemala. Actualmente tiene sucursales en Antigua Guatemala, Jocotenango, Chimaltenango.

Actualmente la empresa no está generando los ingresos suficientes para ser un negocio rentable, apenas cubre sus gastos fijos y variables, y tiene una amplia cartera morosa incobrable.

Sus competidores están vendiendo a precios muy bajos que hacen imposible igualarlos en el mercado y han hecho que otras ferreterías vayan a la quiebra.

Los dueños son personas mayores que piensan que no es necesaria la tecnología, las tendencias administrativas, ni la comunicación dentro de la organización para que el negocio crezca y se desarrolle.

En los años siguientes, sus hijos van a ser los herederos de esta empresa y ellos están convencidos de la necesidad de convertirla en una empresa estructurada, con sólidas bases de comunicación organizacional, financiera, organizacional y operacional. Y así competir y mantenerse en un ambiente actual de guerra de precios, diferenciándose por su atención personalizada.

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el Grupo Ferromundo S.A. puede convertirse en una empresa estructurada, sólida y con una total alineación empresarial utilizando como pilar la comunicación?

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar el modelo de Alineación Total diseñado por Riaz Khadem y Linda J. Khadem (2008) como herramienta para lograr estructurar la empresa Grupo Ferromundo S.A y convertir su área de comunicación en la generadora de desarrollo para el presente y futuro de la empresa.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Crear las bases que lleven al Grupo Ferromundo S.A a cumplir su visión y estrategia de negocio.
- Cimentar los 3 pilares comprometidos: responsabilidad, trabajo en equipo y comunicación en todos los integrantes de la empresa.
- Generar desde sus propietarios hacia los más bajos niveles de la empresa el cambio como punto de apoyo para seguir siendo competitivos en un mundo de tecnología y desarrollo.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. EN QUÉ CONSISTE EL MODELO DE ALINEACIÓN TOTAL**

La Alineación Total es un sistema de gestión empresarial que pone en línea todos los recursos de una organización con la visión y estrategia de la misma, trabajando con responsabilidad social empresarial y velando por la preservación del medio ambiente (Khadem y Khadem 2009)

En este modelo cada puesto de trabajo se estructura y concreta sus funciones con objetivos medibles que van orientados a alcanzar la visión definida por la empresa. Cuando todos los niveles de gerencia en una organización tienen participación en la planeación estratégica y juntos limitan las metas a alcanzar, se tienen fines comunes con clara definición de las responsabilidades de cada quien y se logra mayor eficiencia en los resultados esperados.

Ya que las metas laborales de cada persona se derivan de la visión y la estrategia de la organización, se crea una unidad de propósito común en donde las líneas de acción se integran por completo.

La metodología de alineación total comienza con la definición de una visión alcanzable y medible en el tiempo, involucrando a todos los colaboradores en la realización de la misma, lo que logra generar mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Esta visión debe ser comunicada a todos los estamentos de la compañía y para eso resulta clave tener un plan de comunicación diseñado que permita que cada persona comprenda y sienta suya la visión y los objetivos estratégicos definidos por la empresa y así trabajar en lo que le corresponde en línea con los logros a alcanzar.

Ya definida la visión y la estrategia de la organización, hay que trabajar en qué proyectos van a ser claves para que se alcance. Debido a que el éxito de la empresa se basa en una buena planeación estratégica.

Las acciones a seguir deben ser concretas, con responsables, metas y plazos de cumplimiento.

Nada de lo anterior puede ser logrado si no se desarrollan las aptitudes de los colaboradores y solidifican una cultura empresarial basada en los valores corporativos definidos.

## **3.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MODELO**

El modelo introduce el concepto de que todos los procesos y los comportamientos dentro de la empresa estén alineados con los valores, los cuales deben estar soportados por una planeación orientada desde los altos niveles de la organización. De este modo lograr la congruencia entre todos los estamentos de la empresa y los valores que consoliden una cultura empresarial orientada al logro de la visión establecida según lo explica Riaz Khadem en la entrevista publicada por la Revista Gerente (2012).

El plan de comunicación empresarial deberá llevar a que cada individuo dentro de la compañía tenga un claro entendimiento de la visión definida, los valores corporativos, los objetivos estratégicos a alcanzar, las conductas deseadas, y asumirá la responsabilidad de alinear sus propios comportamientos con los de la organización para de este modo alcanzar la meta esperada.

Alineación Total es una herramienta que hace que cada gerente se enfoque en lo que es realmente importante para la organización, ayudando a que las diferentes áreas colaboren entre sí, ya que, facilita la comunicación horizontal y vertical.

Logra además motivar al personal, ya que les brinda la oportunidad de participar en la definición del destino de la empresa y esto los lleva a dar su mejor esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos. Se llega al nivel más alto cuando recibe refuerzo y acompañamiento positivo desde las directivas, dando como resultado personas con una más alta autoestima, sentido de pertenencia, efectividad y por ende mejores resultados financieros para la empresa (Khadem, 2012)

## **3.3 EL CREADOR DE LA ALINEACIÓN TOTAL**

Este modelo fue creado y desarrollado por Riaz Khadem, CEO y Presidente de Infotrac, Inc. Empresa que fundó en 1984, especializada en procesos de gestión para centrar, alinear y unificar organizaciones en todo el mundo. El Dr. Khadem es un experto en la ejecución de estrategia, gestión del desempeño, liderazgo y transformación cultural.

Nacido en Irán, el Dr. Khadem ha vivido la mayor parte de su vida adulta en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. Su educación universitaria ha sido en ingeniería y matemáticas. Tiene una ingeniería en la Universidad de Illinois (B.S.), una maestría de la Universidad de Harvard (M.S.) y un doctorado en filosofía de la Universidad de Oxford.

Posee amplia experiencia en ayudar a las organizaciones a implementar sistemas de administración del desempeño y de ligarlo a compensación. Realiza sesiones de coaching de liderazgo con ejecutivos para facilitar la transformación cultural.

En 1986 publicó, en Estados Unidos, su primer libro titulado *Administración en una Página*, en el cual explica cómo realizar informes sencillos, enfocados en la información verdaderamente útil. Debido a su éxito logró estar en el mercado de Japón, Inglaterra, Australia, Alemania, y otros nueve países. (Khadem, y Khadem, Linda 2009). Además el Dr. Khadem fue invitado a realizar conferencias a gerentes y asesoría a empresas en todo el mundo y de todos los sectores.

En 2008 publicó *Alineación Total* en colaboración con su esposa y socia, Linda Khadem y con este método ha asesorado a muchas empresas importantes a lo largo del mundo incluyendo United Technologies, Kodak, Bellsouth, Avery Dennison, GE Capital Mortgage, British Home Stores, Mothercare, Volksfürsorge, Hippo Bank, Bancomer, Grupo FEMSA, Liverpool, Coca-Cola FEMSA, GMD y Grupo Bimbo, explicó *Khadem* (2012)

### **3.4. PRINCIPIOS DE ALINEACIÓN TOTAL**

Para poder llevar a cabo la Alineación Total se crea un árbol de indicadores, en el lado izquierdo van a estar los indicadores de la visión y en el lado derecho los indicadores de la estrategia. Y a cada uno se le asignan responsables.

Empezando por el lado izquierdo del árbol, se establece el encargo de un indicador a la persona que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más bajo de la organización.

Es decir, como lo explica Khaden, (2000) “si un gerente y su colaborador directo tienen impacto en el indicador, el colaborador directo es el responsable del mismo”

Para la persona que tenga el impacto directo, se le asignará un factor crítico de éxito (FCE), él va a ser el responsable de que la tarea se cumpla, este factor se le establecerá a los niveles más bajos de la organización.

Para las personas que tienen impacto interfuncional, es decir que una función específica se interrelaciona con otro departamento o cargo, esta adquiere un indicador llamado factor crítico de administración (FCA), este mide el éxito en la obtención de resultados a través de la gente a la que se dirige.

El tercer indicador es el FCI, factor crítico de influencia. Este lo va a tener la persona que tiene una relación directa para que el FCE pueda ser cumplido. El

lado derecho del mapa contiene los indicadores de estrategia. En este caso medimos el progreso de cada propósito con un índice de éxito para el proyecto que se denominará IPE.

El segundo indicador mide el progreso de cada plan, y este se llama IPA, índice de administración para el proyecto y el último es el IPI, índice de influencia para el proyecto y se encarga de medir la finalización del mismo.

### 3.5. PRINCIPALES CIMIENTOS DE LA ALINEACIÓN TOTAL

Alineación Total tiene sus cimientos en la integración, involucramiento y colaboración de todos los miembros de una organización para definir una visión, estrategias, objetivos, acciones, proyectos, con un sólido plan de comunicación, las cuales se sustentan en una cultura empresarial fundada con valores corporativos compartidos.

En el diseño del modelo de Alineación Total para el Grupo Ferromundo S.A se definieron tres valores fundamentales: Compromiso, trabajo en equipo y comunicación.

La palabra **compromiso** contempla un abanico de definiciones. En el diccionario de la Real Academia Española lo define como: "Obligación contraída o palabra dada".

Para Becker (1960) el compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de acción.

Y Como cita James Selman a Shearson Lehman en su artículo "Compromiso y Cambio"

*Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones. Es la acción que habla más alto que las palabras Es hacerse el tiempo cuando no lo hay. Es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas. Compromiso es el material con que se forja el carácter para poder cambiar las cosas Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo (2007).*

Basado en los conceptos anteriores de definió para el Grupo Ferromundo S.A **compromiso** como el rompimiento de paradigmas, aceptación positiva del cambio, responsabilidad para afrontarlo realizando mejoras en los procesos y tareas asignadas. Asumir retos de manera consistente para cumplir con los plazos

establecidos y administrar adecuadamente los recursos y presupuestos establecidos logrando más con menos.

El segundo valor corporativo que se definió para la organización es **trabajo en equipo**. Para tener un concepto claro de lo que es trabajo en equipo, cito a algunos autores expertos en el tema:

Katzenbach y K. Smith

*Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (2005).*

Fainstein Héctor

*El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad (2005).*

Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile)

*Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes (2011).*

Partiendo de las citas anteriores, donde los autores expresan el concepto de trabajo en equipo, se puede definir este valor corporativo para el Grupo Ferromundo S.A de la siguiente manera: Conjunto de personas con habilidades empresariales puestas al servicio de un objetivo común, basadas en la planeación, organización y control, comprometidas con la visión, con una alineación total como empresa, y orientadas a la satisfacción del cliente.

El tercer valor asignado al grupo Ferromundo es **la comunicación**. Ésta es el pilar para el logro de la alineación total de esta Ferretería, es la responsable de generar el cambio de forma positiva que esperan sus propietarios.

La comunicación para el Grupo Ferromundo S.A. resulta ser de tanta relevancia como los autores que se citan a continuación:

Para María del Socorro Fonseca escritora del libro Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica comunicar es:

*Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (2005).*

Según Stanton, Etzel y Walker la comunicación es:

*La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (2007).*

Para Ivan Thompson

*La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos (2012).*

Antonio Pasquali plantea que:

*Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre (2007).*

Luego de leer y comprender lo que los anteriores autores conceptúan sobre lo que es la comunicación, para el Grupo Ferromundo S. A la comunicación es: La transmisión de valores corporativos que estimulen la apertura al cambio, permitan que todos los colaboradores escuchen y promuevan nuevas ideas, interactúen entre sí con objetivos comunes, desarrollen nuevas opciones de hacer las cosas, innoven y den cabida a la creatividad para lograr las metas propuestas.

Los valores corporativos bien cimentados en una empresa y comunicados de forma efectiva en todos los estamentos de la misma se convierten en una ventaja competitiva. Si el Grupo Ferromundo S.A. logra implementar el plan de trabajo de acuerdo a lo definido, podrá convertirse en líder del sector ferretero en Guatemala.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ALINEACIÓN TOTAL**

La Alineación Total se realizó al Grupo Ferromundo S.A. debido al cambio generacional que se está llevando a cabo y por la necesidad de organizar esta empresa según su visión y estrategia, ya que, desde su creación no se han creado bases sólidas de administración y comunicación que permitan explotar sus ventajas corporativas y que todos trabajen para un fin común.

### **4.1. PASOS PARA REALIZAR LA ALINEACIÓN TOTAL**

#### **4.1.1. Primer Paso.**

Lo primero que se realiza en este modelo de gestión es definir la misión y visión de la organización:

Misión Grupo Ferromundo S.A.: Promover perfiles industriales para la construcción y demás necesidades utilizadas en el ámbito industrial, contando con un servicio personalizado.

Visión Grupo Ferromundo S.A.: Para el 2015 ser una empresa alineada y estructurada en el ámbito financiero, organizacional y operacional. Contando con un servicio al cliente personalizado apoyándonos en nuestros colaboradores polivalentes. Además estar posicionada en las cuatro ciudades principales de Guatemala (Antigua Guatemala, Jocotenango, Chimaltenango y Ciudad de Guatemala).

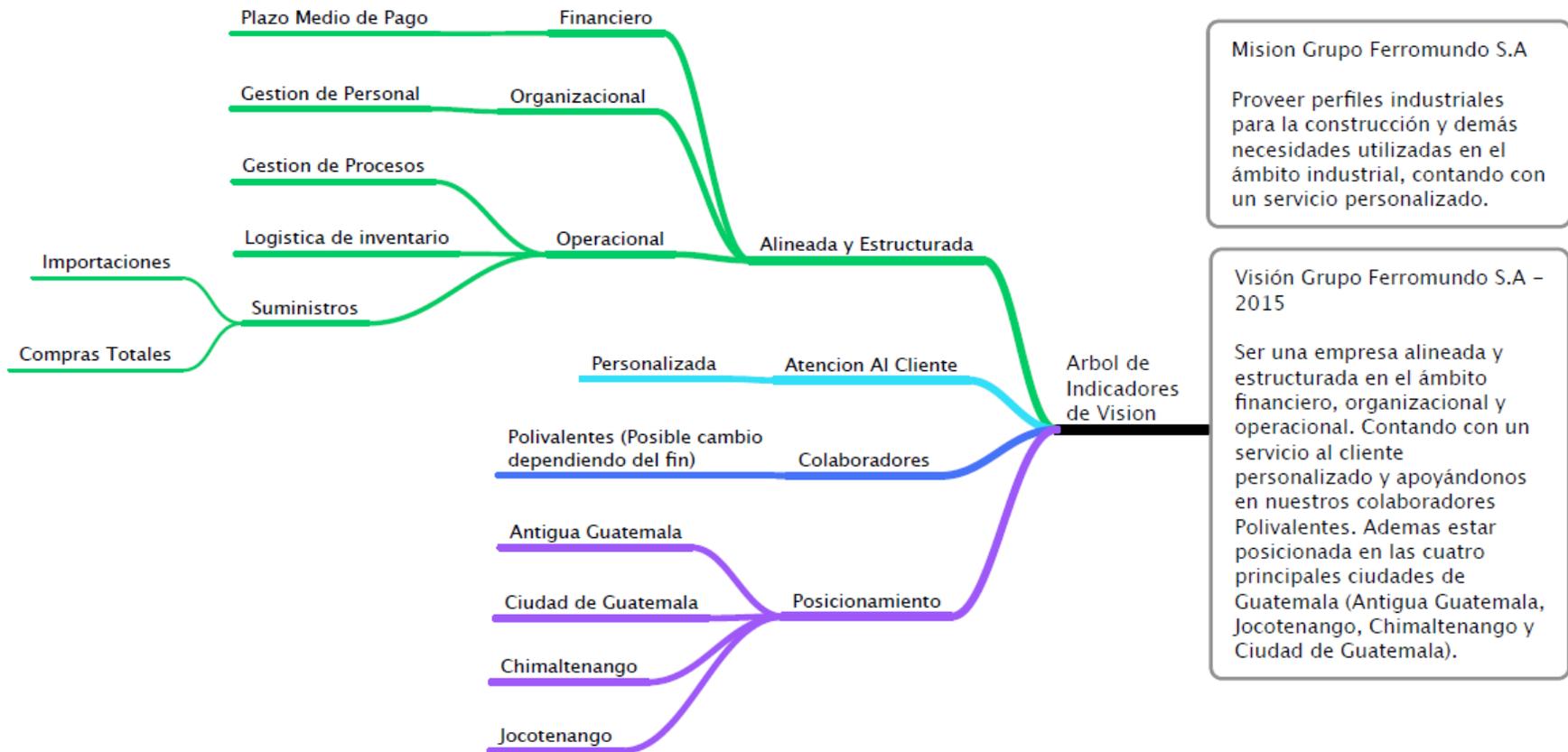
#### **4.1.2. Segundo Paso**

A continuación se medirá la visión. Esto se logra creando el árbol de indicadores de visión, lo que se alcanza indicando los conceptos que se van a medir.

En la visión definimos al Grupo Ferromundo S.A. como una empresa alineada y estructurada. Los componentes detrás de este concepto son: financiero, organizacional y operacional. Lo financiero lo vamos a medir con el plazo medio de pago, lo organizacional con la gestión de personal y el ámbito operacional con la logística de inventario y suministros.

Al final el árbol de indicadores de la visión queda de la siguiente manera, después de definir todos los conceptos claves y su forma de medición.

## ÁRBOL DE INDICADORES DE VISIÓN



Fuente: El Autor

### **4.1.3. Tercer Paso.**

El siguiente paso es alinear la visión con la estrategia. Para esto se realiza el árbol de estrategia.

En este se ponen los mismos conceptos del árbol de indicadores de visión y a cada uno se le asignan proyectos claves para que se cumpla con éxito la estrategia.

En el concepto de alineada y estructurada, está el ámbito financiero, a éste se le asignan los proyectos para establecer presupuestos, políticas de crédito e implementar sistemas de gestión financiera.

Para éste último hay otros proyectos como análisis de ratios y reportes mensuales y trimestrales.

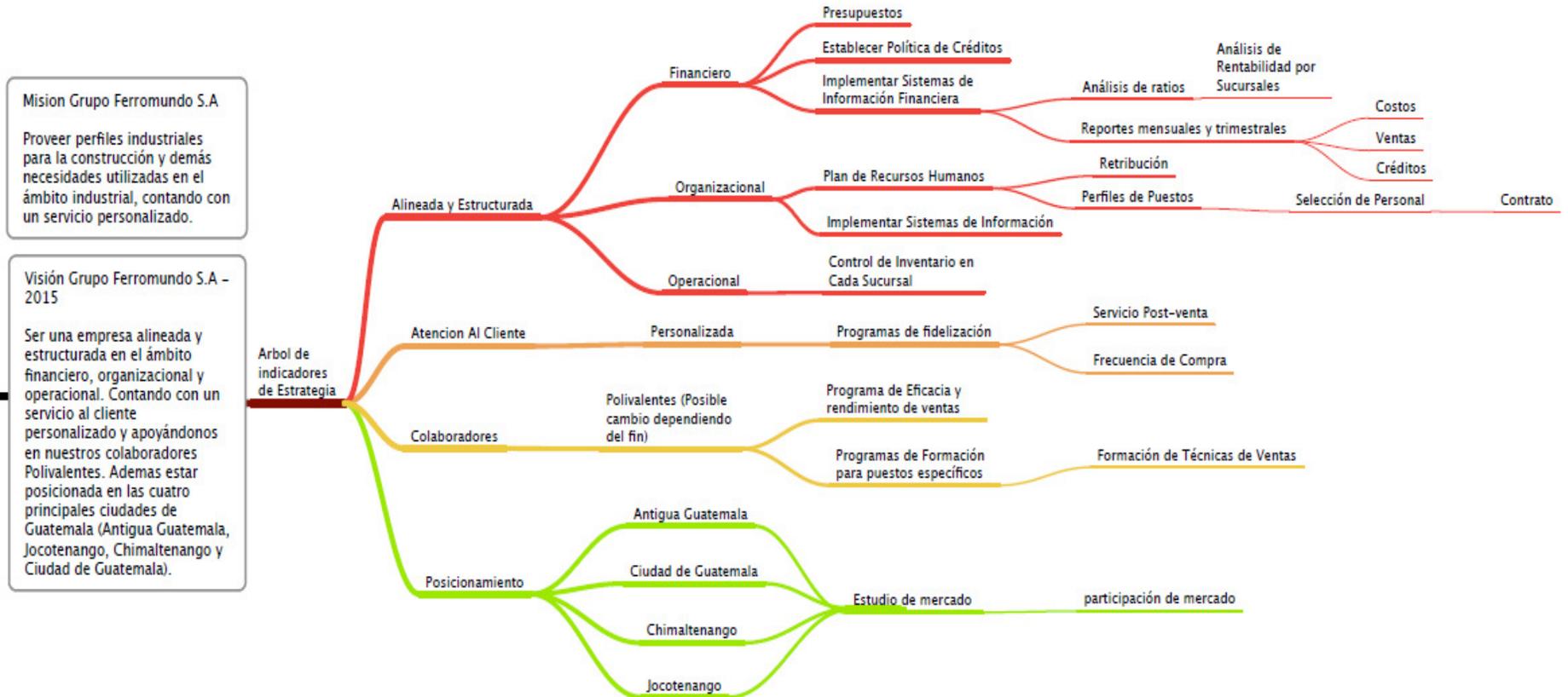
En el ámbito organizacional se asignaron proyectos de plan de recursos humanos e implementación de sistemas de información y comunicación.

En el ámbito operacional el proyecto es control de inventario en cada sucursal.

Para el concepto atención al cliente, los proyectos son servicio post venta y frecuencia de compra.

Al finalizar el árbol de indicadores de estrategias quedó de la siguiente manera

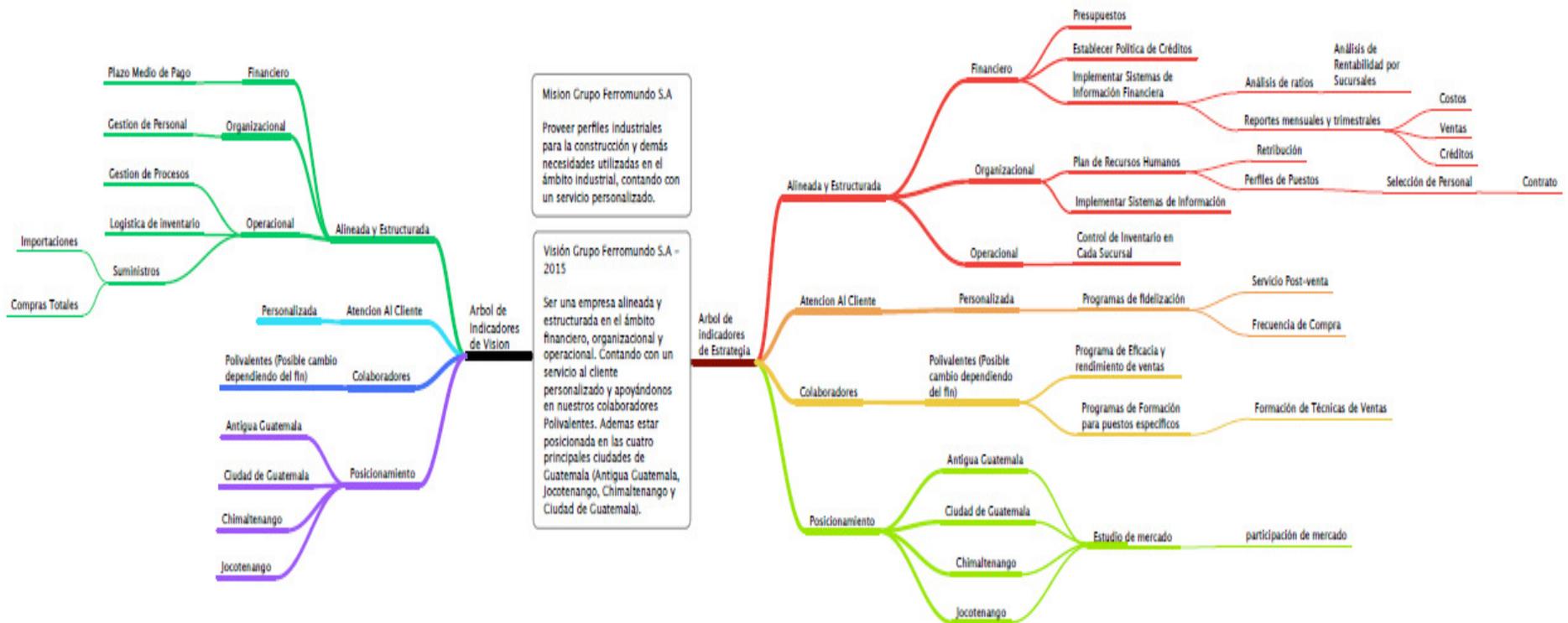
## ÁRBOL DE ESTRATEGIA



Fuente: El Autor

Al unir el árbol de indicadores de visión y de estrategia se ve de la siguiente manera:

# ÁRBOL DE ALINEACIÓN



Fuente: El Autor

#### 4.1.4. Cuarto Paso

A continuación se asigna responsables al lado izquierdo y derecho del árbol de indicadores.

En el lado izquierdo, es decir dónde están los indicadores de visión y como se explicó en el marco teórico; el primer indicador es el factor crítico de éxito (FCE), este se le asigna a la persona responsable de que se cumpla la tarea. El siguiente indicador es el factor crítico administrativo (FCA) y el último el factor crítico de influencia (FCI)

Al Grupo Ferrumundo S.A. se asignaron responsabilidades de estas clases a nivel directivo, puesto que es la base para que después cada gerente realice el mismo proceso con su equipo.

Para el indicador plazo medio de pago, se le asignó un FCE a los niveles inferiores, puesto que ellos son los encargados de cobrarles a los clientes. Al Director de Sucursales, Fidelia de González se le estableció un FCA, ya que es la persona indicada para estar al tanto de que en cada almacén no se estén excediendo los límites de cobros y para el Director Financiero, Víctor González, se le asignó un FCI, porque si él no establece unos límites de plazo de pago las personas anteriormente mencionadas no van a saber cuáles son las metas mínimas y máximas a cumplir.

En el lado derecho del mapa están los indicadores de estrategia. En este caso son el índice de éxito para el proyecto (IPE), el índice de administración para el proyecto (APA) y el índice de influencia para el proyecto (IPI).

Al proyecto: establecer políticas de crédito, el IPE es para el Director Financiero Víctor González, puesto que él va a ser el responsable de que esto se lleve a cabo. El IPA al Director General Carlos González, ya que es la persona encargada de vigilar que se esté cumpliendo este proyecto y el IPI en este caso va dirigido a los niveles inferiores, ya que ellos tienen una gran influencia para que este proyecto se cumpla, puesto que si no cobran a tiempo no se va a poder terminar con éxito lo planeado.

Para el proyecto servicio post-venta, el IPE lo tiene Pedro González, el cual es el encargado de nuevos proyectos, el IPA, la Directora de Sucursales Fidelia de González puesto que tiene un impacto en el desarrollo del proyecto y el IPI, lo tiene la Directora de RR.HH. Irina González, ya que es necesaria su intervención para que capacite a los colaboradores.

En la siguiente tabla se muestran los indicadores, proyectos y responsables de cada uno.

**ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA GRUPO FERROMUNDO S.A.**

VISIÓN	INDICADORES O PROYECTOS	Director General Carlos González	Director de Sucursales Fidelia de González	Directora de RR.HH. Irina González	Director Financiero Víctor González	Planificación Ivan González	Proyectos Pedro González	Niveles Inferiores
<b>FINANCIERO</b>	Indicador: Plazo Medio de Pago		FCA		FCI			FCE
	Proyecto: Políticas de Crédito	IPA			IPE			IPI
	Proyecto: Sistema de información Financiero	IPA			IPE	IPI		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Indicador: Gestión de Personal	FCA		FCE				
	Proyecto: Plan de Recursos Humanos			IPE				IPI
	Proyecto: Implementar Sistemas de Información		IPA			IPE		
<b>OPERACIONAL</b>	Indicador: Gestión de Procesos	FCA				FCE		
	Indicador: Logística de Inventario			FCE				FCI
	Indicador: Importaciones y Otras Compras				FCA	FCE		
	Proyecto: Control de Inventarios es cada Sucursal	IPA	IPE					
<b>TENCIÓN AL CLIENTE</b>	Indicador: retención de clientes							FCE
	Indicador: encuestas de satisfacción		FCA					FCE
	Proyecto: Servicio Post-venta		IPA	IPI			IPE	
	Proyecto: Frecuencia de Compra				IPA	IPE		
<b>COLABORADORES</b>	Proyecto: Programa de eficacia y rendimiento de ve	IPA	IPE					
	Proyecto: Formación de técnicas de ventas		IPA			IPE		
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Indicador: Participación en el mercado		FCA			FCE		
	Indicador: Aumento de ventas		FCA			FCI		FCE
	Proyecto: Estudio de Mercado por sucursal	IPA	IPE					

Fuente: El Autor

FCE	Factor crítico de éxito
FCA	Factor crítico de administrativo
FCI	Factor crítico de influencia
IPE	Índice de éxito para proyectos
IPA	Índice de administración para proyectos
IPI	Índice de influencia para proyectos

#### **4.1.5. Quinto Paso.**

Para llevar a cabo la alineación total se realiza un cuadro de enfoque, donde cada persona se comprometa a cumplir con sus indicadores e índices de proyecto, además ayuda a visualizar la información de una manera clara. Para este fin se realiza un cuadro de enfoque, en él hay un espacio en donde se indica lo que se va a medir. En el cuadro consecutivo están las responsabilidades anteriormente planteadas, luego el peso que se le va a dar a esta meta, y según el porcentaje que se le asigne será el tiempo y recursos invertidos en este proyecto. La sumatoria de todos debe dar un total de cien.

En las otras casillas se establecerá cuál va ser la meta mínima, aceptable y sobresaliente del indicador y si existe una tendencia para esta.

Para desarrollar el proyecto se tomó un tiempo límite de seis meses y se le realizó el cuadro de enfoque a Carlos González, director general y a Fidelia González, Directora de sucursales.

A continuación se presentan los dos cuadros de enfoque.

PERIODO QUE TERMINA EN NOVIEMBRE

INFORME DE ENFOQUE DE - Carlos González

COMPONENTES DE LA VISIÓN	FACTOR CRÍTICO DE PROYECTO	TIPO	PESO	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA
FINANCIERO	Indicador: Plazo Medio de Pago	FCA	15	60 DÍAS	30 DÍAS	0 DÍAS	60 DÍAS
	Proyecto: Políticas de Crédito	IPA	15	30	15	0	NO
	Proyecto: Sistema de información Financiero	IPA	15	60 DÍAS	45 DÍAS	30 DÍAS	NO
ORGANIZACIONAL	Indicador: Gestión de Personal	FCA	15	6 MESES	5 MESES	4 MESES	NO
	Proyecto: Plan de Recursos Humanos Proyecto: Implementar Sistemas de Información						
OPERACIONAL	Indicador: Gestión de Procesos	FCA	12	3 MESES	2 MESES	1 MES	
	Indicador: Logística de Inventario						
	Indicador: Importaciones y Otras Compras						
	Proyecto: Control de Inventarios en cada Sucursal	IPA	8	45 DÍAS	30 DÍAS	30 DÍAS	NO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Proyecto: Servicio Post-venta						
	Proyecto: Frecuencia de Compra						
COLABORADORES	Proyecto: Programa de eficacia y rendimiento de ventas	IPA	12	2 MESES	1 MES	15 DÍAS	NO
	Proyecto: Formación de técnicas de ventas						
POSICIONAMIENTO	Proyecto: Estudio de Mercado por sucursal	IPA	8	5 MESES	4 MESES	3 MESES	NO
			100				

Fuente: El Autor

PERIODO QUE TERMINA EN NOVIEMBRE

INFORME DE ENFOQUE DE - Fidelia de González

COMPONENTES DE LA VISIÓN	FACTOR CRÍTICO DE PROYECTO	TIPO	PESO	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA
<b>FINANCIERO</b>	Indicador: Plazo Medio de Pago						
	Proyecto: Políticas de Crédito						
	Proyecto: Sistema de información Financiero						
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Indicador: Gestión de Personal						
	Proyecto: Plan de Recursos Humanos						
	Proyecto: Implementar Sistemas de Información	IPA	20	4 MESES	3 MESES	2 MESES	NO
<b>OPERACIONAL</b>	Indicador: Gestión de Procesos						
	Indicador: Logística de Inventario	FCE	15	2 MESES	1 MES	15 DÍAS	NO
	Indicador: Importaciones y Otras Compras						
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Proyecto: Control de Inventarios en cada Sucursal	IPE	15	45 DÍAS	30 DÍAS	30 DÍAS	NO
	Proyecto: Servicio Post-venta	IPA	10	45 DÍAS	30 DÍAS	15 DÍAS	NO
	Proyecto: Frecuencia de Compra						
<b>COLABORADORES</b>	Proyecto: Programa de eficacia y rendimiento de ventas	IPE	15	2 MESES	1 MES	15 DÍAS	NO
	Proyecto: Formación de técnicas de ventas	IPA	15	2 MESES	1 MES	15 DÍAS	NO
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Proyecto: Estudio de Mercado por sucursal	IPE	10	5 MESES	4 MESES	3 MESES	NO
			100				

Fuente: El Autor

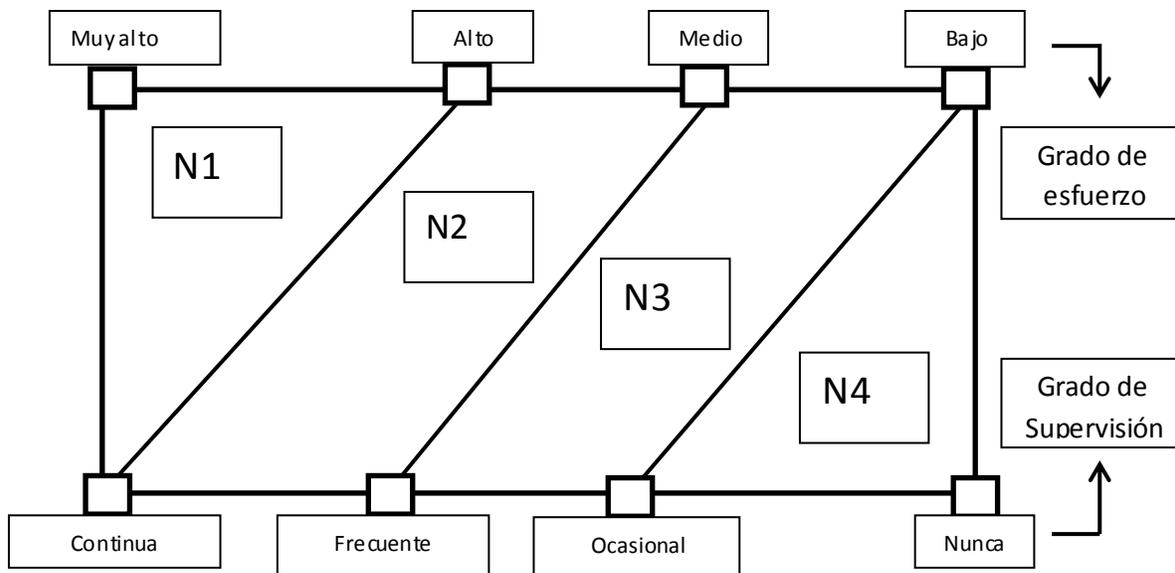
#### 4.1.6 Sexto Paso.

A continuación se definen las aptitudes necesarias de los colaboradores para que puedan realizar adecuadamente sus tareas y llevar con éxito las responsabilidades anteriormente asignadas.

Se deben definir las habilidades críticas, luego valorar el nivel de aptitudes, después plantear un plan para mejorarlas en conjunto con el colaborador y dar seguimiento.

Para poder evaluar las aptitudes se utiliza un cuadro el cual contiene dos variables: esfuerzo y supervisión. Si a una persona le cuesta mucho hacer una tarea y por lo tanto necesita mucha supervisión, entonces posee una evaluación baja.

Este es al diagrama para la supervisión de aptitudes:



Fuente: Alineación Total de Khaden, Riaz.

- N1: nivel de aptitud muy bajo
- N2: nivel de aptitud bajo
- N3: Nivel de aptitud medio
- N4: Nivel de aptitud alto

Esta evaluación se hace en conjunto con el colaborador y el jefe.

En esta oportunidad se les realizó a Carlos González, director general y a Fidelia González, Directora de sucursales.

HOJA DE APTITUDES- Carlos González

HABILIDAD CRITICA	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	PLAZO
	PROPIA	JEFE			
Gestor/Administrador	N3	N4	N4		
Planificador	N1	N2	N3	(1) Reuniones Mensuales: Reuniones al principio del mes para agenda las actividades del mes. (2) Apoyo de asistente y de Tecnología. (3) Consistencia de las Actividades plenamente planeadas	1 mes
Delegar	N1	N1	N2	(1) Evaluación y detección de habilidades de los colaboradores. (2) Paulatinamente dar tareas de responsabilidad media.	3 meses
Priorizar	N1	N1	N2	(1) Establecer Objetivos claros y plazos de tiempo. (2) Ponderar acciones. (3) Llevar a cabo las funciones del puesto.	1 mes
Comunicador	N3	N4	N4		
Visión	N1	N2	N3	(1) Asistir a cursos, seminarios para actualizar temas de gestión. (2) Apertura a nuevas ideas propuestas de cambio.	2 meses
Flexible al Cambio	N1	N1	N2	(1) Integrar propuestas de colaboradores. (2) Realizar actividades que implique salir de la rutina y zona de Confort. (3) Estudiar Empresas, como por ejemplo: Exitosas en su sector.	5 meses
Estratega	N2	N3	N4	(1) Asistir a seminarios. (2) Integrar a un asesor en estrategias empresariales/Corporativas.	2 meses

Fuente: El Autor

**HOJA DE APTITUDES- Fidelia Posadas**

HABILIDAD CRITICA	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	PLAZO
	PROPIA	JEFE			
Control		N4	N4		
Supervisión		N4	N4		
Comunicador		N3	N4	(1) Talleres de expresión. (2) Adquirir técnicas de Auto mejora en comunicación por ejemplo: filmarse y revisarse	2 meses
Planificador de Logística		N3	N4	(1) Seminario Sobre logística. (2) Informarse sobre nuevas tendencias regionales de logística. (3) Estar al día sobre aspectos legales (importación y Exportación).	1 mes
Delegar		N2	N3	(1) Evaluación y detección de habilidades de los colaboradores. (2) Paulatinamente dar tareas de responsabilidad media.	4 meses
Tecnificado		N2	N3	(1) Cursos sobre informática. (2) Cursos sobre Software utilizados en la empresa. (3) Mantenerse informado sobre nuevos Software para la Administración.	4 meses
Gestión de Personas		N3	N4	(1) Cursos o Maestrías sobre recursos humanos.	4 meses

Fuente: El Autor

#### **4.1.7 Séptimo Paso: Componente comunicacional de la implementación de la Alineación Total.**

Nada de lo anterior se puede cumplir sin una cultura corporativa fuerte y este es el siguiente paso para lograr la Alineación Total en el Grupo Ferromundo S.A, puesto que la congruencia con los valores constituye la ventaja competitiva más grande.

Además de tener en cuenta la comunicación en este paso, está se debe llevar a cabo al recorrido de toda la Alineación Total, debido a que este modelo integra a toda la organización y si no hay comunicación no se logra trabajo en equipo, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa

Y sin trabajo en equipo, coordinación y colaboración de todos, los cambios que se quiere lograr serían imposibles ya que va a existir una alta resistencia al cambio.

Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad y este es el objetivo de Alineación Total, que todos sepan cual es función y aportación dentro de la empresa.

Por lo tanto hay que tener presente este factor esencial desde el primero hasta el décimo paso de Alineación Total, para lograr la efectividad en la transmisión del mensaje y alcanzar las metas planeadas.

En esta parte la empresa se debe preguntar ¿Qué comportamientos habituales podrían ayudar a cumplir la visión del Grupo Ferromundo S.A., y cuáles impedirían el progreso?

Lo inicial que se debe hacer es definir los valores corporativos y qué comportamientos precisos hacen referencia a estos.

El Grupo Ferromundo S.A. definió como valores corporativos: compromiso, trabajo en equipo y comunicación, puesto que consideraron que eran los necesarios para lograr alinear su empresa y que existiera un verdadero cambio, ya que establecer la cultura deseada significa cambiar las conductas habituales del personal.

A continuación se muestra una tabla en donde se definen claramente los valores corporativos y cómo Carlos González, director general y Fidelia González, directora de sucursal, van a actuar según lo establecido.

VALOR CORPORATIVO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO	
		Carlos González	Fidelia de González
<b>compromiso</b>	*Nuevos Procesos	(1) Memos de recordatorio de cumplimiento de plazos	(1) Reorganizar las rutas por distancias. (2) Control de tiempos por Viaje.
	*Tareas Asignadas		
	*Cumplimiento de Plazos	(2) Revisión semanal de avances.	
	*Recursos/Presupuestos		
<b>trabajo en equipo</b>	*La planificación	(1) Tener un Cartel de actividades y chequear cada actividad realizada.	(1) Comunicación diaria con sus asistente.
	*Servicio al cliente		
	*Nuevas técnicas adquiridas	(2) Siempre Reutilizar materiales que se puedan reciclar.	(2) Reunión Semanal Con Carlos González.
	*Alineación		
<b>Comunicación</b>	*estimular la apertura al cambio	(1) Uso del celular para agenda y recordatorios.	(1) Uso del celular para agenda y recordatorios.
	*Aceptar/escuchar nuevas ideas que surjan		
	*Apertura a nuevas opciones (Colaboradores, Personas, Recursos, Productos, Tendencias y Tecnología)	(2) Reunión mensual con altos directivos utilizando la técnica de los sombreros	(2) Adaptar las técnicas de comunicación con sus colaboradores.
	*Apertura a la creatividad		

Fuente: El Autor

#### 4.1.8 Octavo Paso

Otro elemento a tener en cuenta en este proceso es la compensación, puesto que se va a ser más exigente con todo lo planeado y va a existir un cambio completo, también hay que replantear la forma de pago para los colaboradores.

Anteriormente se pagaba un sueldo fijo, sin otra variable, con el cambio planteado quedó de la siguiente manera:

PLAN DE COMPENSACIÓN			
	PLAN ACTUAL	ACCIÓN	META
OBREROS	Salario Mínimo	Establecer salarios por objetivos y por compromiso hacia la empresa y el cumplimiento de metas.	Continuar pagando salario mínimo con beneficios extras como créditos, becas para hijos.
VENEDORES	Sueldo Base más comisión		Sueldo base más comisión y aparte retribución por metas alcanzadas (60% sueldo base, 20% comisión y 20% retribución)
ADMINISTRACIÓN	Sueldo fijo		Sueldo fijo. La empresa tiene metas establecidas para utilidades al final del año. Si se logra la meta, lo que exceda se reparte entre el equipo administrativo.

Fuente: El Autor

#### 4.1.9. Noveno y décimo paso.

Al concluir con todo lo anteriormente establecido se deben realizar dos tipos de revisiones: vertical y en equipo, con el fin de continuar con la alineación total y no regresar a viejos hábitos.

**La revisión en equipo** es un proceso continuo que se enfoca en cada equipo multidisciplinario con el informe de enfoque y se realiza con todos los niveles de la organización.

Cuando se hace una revisión en equipo es importante discutir cuatro temas básicos: **cultura, rendimiento, desarrollo y sinergia.**

En la cultura los integrantes del equipo parten de analizar el plan que se ha diseñado con anterioridad revisando si se está cumpliendo con los objetivos trazados y colocan una nota para ir calificando los avances obtenidos y establecer planes de mejora tendientes a la mejora.

Luego de verificar los avances en la cultura resulta relevante evaluar el rendimiento del líder y los factores claves de éxito que este está implementando buscando que todos queden en sobresaliente.

Si se cumple lo anterior y los factores claves de éxito están llevando el equipo al logro de los objetivos es sano medir el desarrollo del equipo, su evolución en cuanto a cohesión y contribución dentro del mismo. Se utiliza para esto una escala de N4 a N1. Si el grupo es unido y tiene una comunicación constante, obtiene una alta calificación en cohesión. Si por el contrario hay temor a expresarse, malos entendidos, intereses personales, se obtendrá una nota baja.

Y si todos los integrantes colaboran y dan el máximo en su trabajo en contribución tendrán una alta calificación, todo lo contrario si es una o dos personas que realizan todas las labores.

Para cerrar el ciclo revisado lo anterior, es importante que cada integrante exponga qué aprendizaje ha obtenido dentro del trabajo realizado y como le ha aportado al logro común. Esto es lo que se denomina sinergia.

Ya hecha la revisión horizontal se pasa a la siguiente fase que es la revisión vertical, esta es una sesión frecuente de coaching frente a frente entre el jefe y el colaborador directo. El objetivo de este método es que el empleado tenga éxito en sus FCE y sus IPE.

Este es un apoyo descendente en cascada por todos los niveles de la organización.

La metodología utilizada es una conversación sobre cuatro áreas: **Cultura, rendimiento, desarrollo y otros temas.**

Una herramienta clave para encaminar la cultura de los empleados es el coaching que logra eliminar comportamientos destructivos o propiciar otros deseables. El jefe se convierte en un agente de cambio cultural y ayuda a su colaborador directo a tomar iniciativa para alinear sus acciones con la visión y valores de la compañía.

Siendo el jefe un agente de cambio, que impulsa hacia el logro de los resultados, puede utilizar este liderazgo y evaluar el rendimiento de sus colaboradores en conjunto con el informe de enfoque. Juntos analizan los factores claves de éxito, proyectos y realizan planes de mejora.

Ya hecho lo anterior pasa a enfocarse en el desarrollo, el jefe y el colaborador se centran en las habilidades críticas para realizar su trabajo y de allí se crea un plan de capacitación y educación. Ya que se utiliza el coaching es el mismo colaborador el que reconoce lo que necesita para mejorar su labor.

Cerrado el proceso revisa otros temas diversos, como asuntos que ambas partes consideren adecuado hablar.

Con estas reuniones se obtendrá un gran costo-beneficio ya que no se necesitaran apagar fuegos debido a que ya han dado las indicaciones y se ha dicho de qué forma se debe actuar de acuerdo a las evaluaciones.

Estas reuniones se deben realizar con constancia, no al final del año, en este tiempo no se podría mejorar ni replantear las metas.

Según cada individuo se organizarán las reuniones, pero primero se necesita formar a los gerentes para que puedan llevar a cabo esta tarea y se conviertan en agentes de cambio.

## CONCLUSIONES

- La implementación de Alineación Total sustentado en este proyecto puede llevar a la empresa Ferromundo S.A a lograr los objetivos propuestos, se convertiría en la empresa líder que esperan sus propietarios.
- En este modelo es indispensable la comunicación debido a que se cambia totalmente la forma de trabajo y siempre va haber resistencia al cambio, debido a que va a existir incertidumbre, miedo y desconfianza por este método ya que no saben de qué se trata y que beneficios les va a traer.
- Es por este motivo que la comunicación es un factor clave, ya que esta se encargará de disipar todos esos miedos y a incentivar todos los miembros de la organización a aceptar este nuevo reto, además de mostrar todas las ventajas que obtendrán.
- Igualmente se necesita tener una cultura de empresa comprometida y fuerte para que los colaboradores acepten la transición no se convierta en un proceso traumático.
- Alineación Total en el Grupo Ferromundo S.A. integra a todos los colaboradores de la organización para que sigan la misma línea de trabajar en equipo en busca de las metas a alcanzar.
- Los indicadores de gestión establecidos permitirán realizar un seguimiento continuo de cómo se van dando los cambios previstos y realizar correcciones a tiempo, puesto que si no existe esta revisión constante se perderá el enfoque y el interés de los colaboradores en cumplir sus metas.
- Lo más difícil dentro de una organización es cambiar la cultura que tradicionalmente ha existido, para el Grupo Ferromundo S.A. ha sido un reto incorporar este modelo a su organización, debido a la intransigencia de los colaboradores. Pero a través del modelo de Alineación Total, se ira creando una nueva forma de evaluar e incentivar a los colaboradores.
- El Grupo Ferromundo S.A logrará cimentar los valores de trabajo en equipo, responsabilidad y comunicación, con la implementación del modelo de Alineación Total al interior de la empresa, con trabajadores comprometidos con ella y obteniendo los resultados financieros esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ayensa, Emma Juaneda y Gonzáles Menorca, Leonor. (2005) *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo*. Grupo de investigación FEDRA. Universidad de La Rioja, España. Tomado del URL: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=definicion%20de%20compromiso&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CC8QFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2234965.pdf&ei=stvQUJSCL--00QHSqYH4Bw&usg=AFQjCNGAPyl0yiYPa2rDM-vaBpby7bYncQ&bvm=bv.1355534169,d.dmQ>. Recuperado el 27 de diciembre de 2012
- BECKER, HS (1960) “Notes on the concept of commitment”. American Journal of Sociology N.66
- Cruz Novoa, Alfonso (2010) *Trabajo en equipo* (Universidad Católica de Chile). Tomado de url: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>. Recuperado el 20 de diciembre de 2012
- Fonseca Yerena Maria del Socorro (2000) *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Person Educación México.
- Fainstein, Héctor N (2005) *Gestión del trabajo en equipo en las organizaciones*. Tomado del URL: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h28.htm>. Recuperado el 27 de diciembre de 2012
- Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K (2005) Artículo; *La disciplina de los equipos*. Harvard Business Review
- Khadem, Riaz y Khadem, Linda. (2009) *Alineación Total*. Grupo Editorial Norma.
- Pasquali, Antonio. (2007) *Comprender la Comunicación*. Barcelona (España): Editorial Gedisa, S.A.p. 101.
- Selman, James C., 2007, Compromiso y cambio, “Notas de un amigo extranjero”, Ed.Prentice-Hall
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2007) *Fundamentos de Marketing* Decimocuarta Edición de McGraw-Hill Interamericana. Pág. 511.

- Yarce, Jorge. (2000) *Los valores son una ventaja competitiva*. Ágora Editores Ltda
- *¿A que estoy comprometido?* (2009) Tomado del URL: <http://liderazgocreativo.com/08/2009/%C2%BFa-que-estoy-comprometido/> Recuperado el 28 de diciembre de 2012
- Entrevista a Riaz Khadem, Por Revista Gerente; Bogotá Colombia 2012. Tomado del URL: [http://www.infotracs.com/newsletters/ta\\_update\\_july\\_2012\\_spanish.pdf](http://www.infotracs.com/newsletters/ta_update_july_2012_spanish.pdf)
- <http://www.empresario.com.pe/alineacion-total/> Recuperado el 27 de diciembre de 2012
- Top Ten Management Spain. *Biografía Riaz Khadem*. Tomado del URL: [http://www.toptenms.com/Biografia\\_Riaz\\_Khadem.aspx](http://www.toptenms.com/Biografia_Riaz_Khadem.aspx) entrevista. Recuperado el 28 de diciembre de 2012.
- Top Ten Management Spain. *Entrevista Riaz Khadem*. Tomado del URL: [http://www.toptenms.com/Entrevista\\_Riaz\\_Khadem.aspx](http://www.toptenms.com/Entrevista_Riaz_Khadem.aspx). Recuperado el 28 de diciembre de 2012.
- Valores de una empresa. Tomado del URL: [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm). Recuperado el 30 de enero de 2013