

CREANDO UNA CULTURA DE ACCOUNTABILITY PARA EL LOGRO DE RESULTADOS

CAMBIOS CLAVE

Generar niveles de Accountability creciente en los negocios actuales parece ser un tema en la agenda de todas las empresas. La mayoría de las organizaciones pueden ver una conexión entre los resultados que están logrando y los niveles de responsabilidad que se ven manifestados a través de sus colaboradores. El saber cómo crear y mantener una cultura de **Accountability** es uno de los mayores retos para la mayoría de las organizaciones. Las compañías que están operando con altos niveles de **Accountability** son organizaciones que han sido capaces de:

1. Definir claramente sus resultados esperados.
2. Crear alineación alrededor de esos resultados.
3. Infundir la Accountability necesaria para lograr los resultados.
4. Mantener el cambio.

¿Qué hacen las organizaciones exitosas para permitir a las personas adueñarse del lograr los resultados esperados?

El mantenerse competitivo generalmente implica encontrar respuestas prácticas a esa pregunta. Desde nuestra perspectiva, crear altos niveles de sentido de propiedad generalmente conduce a mejores resultados e incrementa el valor y crecimiento de la compañía. Para ser realmente efectivo en el ambiente corporativo de la actualidad, **los líderes deben de ser capaces** de ayudar a encontrar maneras de crear altos niveles de sentido de propiedad y responsabilidad conjunta para lograr los resultados clave.

CAMBIOS CLAVE	
De	A
Exteriorizar	Interiorizar la necesidad de cambio
Culpar a otros	Tener Accountability
Hacer el trabajo	Lograr los resultados
Trabajar en islas	Colaborar

Según el Reporte ASTD
el 21% de las compañías que reciben
entrenamiento externo para su personal, desean
incrementar la Accountability de la gente.

Exteriorizar versus Interiorizar la necesidad del cambio

Las personas tienen la tendencia de exteriorizar la necesidad del cambio. La mayor parte de la gente es experta en reconocer un problema. Por ejemplo, "Ojala la gerencia fuera más receptiva"; "No están claras las acciones de la gerencia comercial". Las personas se focalizan fuera de los problemas. Una forma de cambiar la observación es decir "Si soy parte del problema, soy parte de la solución".

Culpar a otros versus Tener Accountability

La naturaleza humana nos conduce a excusarnos o culpar a otros cuando las cosas salen mal. En otras palabras a "victimizarnos". Para algunas organizaciones el Juego de la Culpa es tan común que no solo es aceptable, sino esperado cuando alguien no logra los resultados. Las organizaciones que son capaces de infundir una cultura de **Accountability** son capaces de tomar todo el tiempo, energía y recursos utilizados en el Juego de la Culpa y canalizarlos en enfocarse consistentemente en los resultados organizacionales.

Hacer el trabajo versus Lograr los resultados

La mayoría de los líderes son bastante capaces cuando hay que asignar tareas a sus colaboradores (hacer el trabajo). Menos común es un líder que ha creado Accountability alrededor de los **resultados** organizacionales, un cambio clave para Crear una **Cultura de Accountability**.

Decirle a la gente qué hacer versus Involucrar mente y emociones

La cultura de "¡Decime qué tengo que hacer!" es una cultura donde los colaboradores muestran reactividad y se focalizan en cumplir con las tareas que definen su trabajo. Esta mentalidad orientada a la actividad tiende a estar desprovista de pro-actividad porque "Nadie me dice qué hacer".

Un cambio paradigmático es cautivar las mentes e involucrar la emoción, ello se traduce en compromiso y autosuperación.

PREMISA: ACCOUNTABILITY - UNA DEFINICIÓN ERRÓNEA

EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

No se discute la responsabilidad y el hacerse cargo en las organizaciones. Se da por hecho. Solo se discute de responsabilidades cuando algo sale mal, cuando el desempeño decae, cuando se desarrollan problemas, o los resultados no se materializan.

En ese momento buscar responsables, culpables o señalar a quienes no contribuyen con lo que se espera es parte del “folklore” de las organizaciones. Raramente nos preguntamos: *¿Quién es el responsable de este éxito?*

Sí es común preguntar: *¿Quién es el responsable de **NO** lograr el resultado?*

Debido a ello la noción de responsabilidad para muchos colaboradores ha tomado una connotación crítica y negativa.

Una mejor pregunta es: *“¿Quién es **accountable**?”*

De esta manera, previamente definido, los colaboradores están alineados y habilitados para hacer todo lo que ellos puedan hacer para lograr el desafío.

La mayoría de los diccionarios presentan una definición de accountability que puede ser orientada desde un punto de vista negativo. Consideremos esta definición de Webster:

“Sujeto a tener que reportar, explicar o justificar, rendir cuentas, responsable”

La definición inicia con las palabras “sujeto a” implicando la falta de elección en el asunto. Esta definición orientada a la “confesión” sugiere lo que todos hemos observado, la responsabilidad es vista como una consecuencia de un desempeño pobre, con cierta connotación negativa y es un principio al que se le puede temer visto desde este lugar.

Esta podría ser una explicación de las razones por las cuales se evita la responsabilidad, tratando de explicar y justificar los malos resultados. Encontrar una definición más positiva y poderosa de la responsabilidad es el primer paso para generar **Accountability**.

La pregunta sobre accountability del Principio de Oz



La pregunta típica sobre accountability

La pregunta del diagrama del lado derecho puede interpretarse como ¿Quién tiene la culpa de esto? Está enfocada en la actividad y no enfocada en el resultado.

Cuando se cambia el enfoque y se pregunta **antes de los hechos**, naturalmente el impacto en promover y mejorar la respuesta en la organización conduce a resultados satisfactorios.

UN PUNTO DE VISTA ALTERNATIVO

Consideremos la definición alternativa de Accountability:

“Una decisión personal para superar nuestras circunstancias y demostrar la capacidad de dominio necesaria para lograr los resultados deseados”

Esta definición sugiere una forma de pensar o actitud que continuamente se pregunta:

“¿Qué más/ otra cosa puedo hacer para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados deseados?”

Ello involucra el proceso de verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo, y requiere un nivel de pertenencia que incluye hacer, mantener y contestar compromisos personales. **Esta perspectiva abarca esfuerzos actuales y futuros en lugar de explicaciones históricas y reactivas.**

Dotadas con esta nueva definición de Accountability, las organizaciones pueden ayudar a los líderes y colaboradores a hacer todo lo posible para superar las circunstancias difíciles y lograr los resultados deseados.

ACCOUNTABILITY: COMIENZA CON UNA DEFINICIÓN CLARA DE RESULTADOS

HACER EL TRABAJO VS. LOGRAR EL RESULTADO

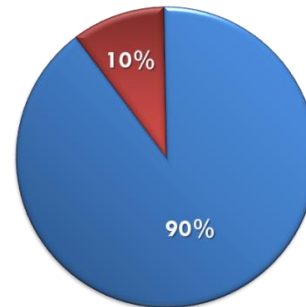
El primer paso para Crear una **Cultura de Accountability** es el definir claramente los resultados en la organización.

Nueve de cada diez compañías no tienen los resultados claramente definidos o han fallado en comunicarlos ampliamente. Es virtualmente imposible crear una cultura de **Accountability** si no está claro para las personas cuáles son los resultados claves que se espera se cumplan.

Ya sea que el foco esté en lograr un objetivo de ventas, un objetivo de satisfacción a clientes, un período específico para entregar un producto, un retorno mínimo en la inversión, las personas tienen que tener la dirección clara. Una vez que el rumbo o dirección para toda la compañía ha sido decidido, **Accountability** requiere que todos los colaboradores desde arriba hasta abajo tengan claros los resultados esperados.

Con frecuencia los líderes dicen: “No me importa cómo lo hagas, sólo hazlo”. Muchas veces los organigramas y descripciones de puestos encasillan. Se genera la idea entre los colaboradores que están utilizando sus habilidades en desempeñar una función definida o una serie de tareas. Esta manera de pensar orientada a las tareas, lleva a las personas a creer que si desempeñan sus funciones, han hecho lo que

Grupos de Alta Gerencia no definen claramente los resultados



a que incesantemente persigan los resultados. Crean un ambiente que los motive y hasta que los resultados no se logren, se pregunten repetidamente,

¿Qué más / otra cosa puedo hacer?

En lugar de entender los círculos del diagrama siguiente como mutuamente excluyentes, los líderes guían a su gente a reconocer que “su trabajo” es lograr los resultados deseados. Esta forma de pensar puede convertirse en parte de la cultura sólo si las personas entienden claramente los resultados que se espera que ellas logren.



supuestamente tienen que hacer, aunque logre o no el resultado deseado.

Las personas son responsables de hacer su trabajo, pero no son responsables de lograr los resultados.

¿Por qué no pensar que hacer el trabajo y el lograr los resultados sea lo mismo?

Los líderes efectivos operan bajo la premisa de que las personas son más productivas cuando están enfocadas en lograr el resultado. Ellos guían a sus colaboradores más allá de los límites de su trabajo y los inspiran

El crear Accountability requiere:

- ✓ que el hacer el trabajo y el lograr los resultados sea lo mismo.
- ✓ que el trabajo no se termina hasta que el resultado se haya logrado.

EL SIGUIENTE PASO: ALINEAMIENTO

CREANDO ALINEAMIENTO

Sin claridad no puede haber alineamiento. El resultado esperado debe de ser claro para todos en el equipo; después los resultados deben de ser compartidos. Muchos equipos gerenciales **confunden acuerdos con alineamiento**. Alineamiento significa que **el equipo puede tener alguna medida de acuerdo, pero no necesariamente acuerdo total**. Ello significa que el equipo puede estar en desacuerdo, pero aun así alineado. De hecho, una organización no puede tener verdadero alineamiento sin tener desacuerdos. El verdadero **alineamiento no sucede sino hasta que todos han tenido la oportunidad y asumido la responsabilidad de decir lo que realmente piensan de una manera que les permita solucionar problemas y alcanzar algún acuerdo**. El desacuerdo invariablemente acompaña al proceso y puede ser bueno. Va a ser difícil estar en alineamiento durante mucho tiempo para aquellos que están en total desacuerdo con un plan de acción.

Sin embargo, el alineamiento trae acuerdos, el acuerdo de moverse hacia adelante, el acuerdo de apoyar la dirección o la decisión, y el acuerdo de decir lo que se piensa si se está desalineado. Es esencial trabajar con la gente para desarrollar un nivel de acuerdo sobre hacia dónde va la organización y por qué. Desafortunadamente la cultura de una compañía no mantiene el alineamiento por sí misma. El **alineamiento es un proceso**, y no un evento. Es un proceso porque las fuerzas que están trabajando para empujar a la compañía fuera de alineamiento, son constantes. Las compañías frecuentemente se atorán en sus intentos de lograr alineamiento alrededor de sus resultados claves. Aún los equipos de liderazgo y las compañías más exitosas en el mundo, consistentemente luchan para mantener alineamiento. El alineamiento **inicia en la cima**. Se refiere a un entendimiento compartido de los resultados que la organización debe lograr, y las acciones necesarias para lograr esos objetivos. Si una compañía está fuera de alineamiento, si la gente carece de un entendimiento compartido de los objetivos y de los medios para lograrlos, la estructura organizacional se vuelve un asunto secundario. El equipo de liderazgo debe de crearlo, iniciando con ellos mismos.

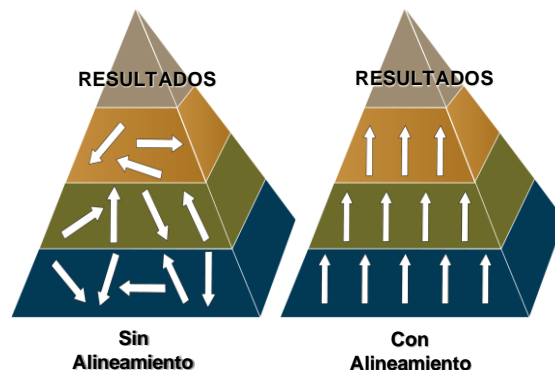
Una compañía se sale de alineamiento cuando los Equipos trabajan en resultados aislados. El tener un enfoque común y compartir la responsabilidad por los resultados clave los mantiene unidos. El gerente de control de calidad está tan comprometido con lograr los resultados financieros, como el gerente de finanzas está comprometido con la calidad. Ellos comparten un sentido de propiedad en los resultados clave.

MANTENIENDO ALINEAMIENTO

Mientras que los gerentes no tienen que estar de acuerdo con cada decisión, ellos deben de promover activamente todas las decisiones de la alta gerencia. Ello significa adueñarse de las decisiones como si fueran propias. Esto es vital para mantener alineamiento. Los líderes pueden promover una decisión en particular de tres maneras importantes:

1. Recomendando la decisión, lo que se traduce en un apoyo más pro activo y vigoroso.
2. Sponsoreando la decisión, lo que involucra un fuerte sentido de propiedad.
3. Defendiendo la decisión, lo que significa guiar activamente a la gente en sus esfuerzos para hacerla exitosa y mantenerla en la agenda diaria.

El alineamiento no requiere que cada uno de los top managers defiendan cada decisión, pero cuando cada líder defiende tres o cuatro iniciativas claves, la compañía logra un gran avance. **El objetivo del alineamiento es pensar y actuar como Equipo**. Es un proceso. Siempre hay fuerzas trabajando en desalinearse al Equipo. Algunas de esas fuerzas se pueden abordar efectivamente con una cultura de **Accountability**.



CREANDO ACCOUNTABILITY: ELIMINANDO EL JUEGO DE LA CULPA

ARRIBA DE LA LÍNEATM VERSUS DEBAJO DE LA LÍNEATM

El proceso de crear claridad alrededor de los resultados y alineamiento alrededor del cumplimiento también reduce la cantidad de tiempo que la gente dedica al juego de la Culpa o la Víctima. **Minimizar el Juego de la Culpa que es predominante en muchas organizaciones de hoy, es un paso crucial en crear niveles más altos de Accountability.** El diagrama resume la trampa en la que muchas organizaciones caen cuando abordan la cultura de Accountability. La gráfica está dividida en algo que simplemente llamamos “La Línea”. Debajo de la LíneaTM es donde uno ve el Juego de la Culpa o de la Víctima, donde los resultados no son alcanzables. Arriba de la LíneaTM son los Pasos Para Accountability enfocados en qué es necesario hacer para lograr los resultados. La mentalidad Arriba de la Línea logra resultados, satisfacción y movimiento hacia adelante.

Debajo de la Línea es donde el enfoque está centrado en lo que no se puede controlar. La gente se siente como una víctima y frustrada, se paralizan en sus acciones.

Cuando los individuos están Debajo de la Línea tienen una historia explicando por qué no pueden cumplir. Arriba de la Línea, ellos tienen una historia acerca de las medidas tomadas para sobreponerse a los obstáculos que superaron para lograr los resultados. En una cultura **Arriba de la Línea**, la gente constantemente se pregunta: *“¿Qué más / otra cosa puedo hacer?”* en lugar de la pregunta **Debajo de la Línea**: *“¿De qué manera puedo explicar y justificar el por qué no logré los resultados?”*. Los hábitos de pensamiento y acción Debajo de la Línea son donde la gente y las organizaciones van con frecuencia cuando los resultados no están sucediendo y el desempeño no está presente. Estos hábitos mentales y de comportamiento pueden llegar a ser tan aceptados como parte de la cultura de una organización, que la gente no nota su dominancia. Los comportamientos les permiten a las personas el evitar o desviar la responsabilidad de algo que ha pasado o algo que debería de haber pasado, pero no pasó. Este comportamiento ocurre en el nivel individual y en el colectivo. Un individuo o una organización entera puede estar funcionando Debajo de la Línea en relación a un resultado específico que estén tratando de lograr.

Las organizaciones que tienen personas que están constantemente operando Debajo de la Línea siempre pagan un precio. La energía que podría estar enfocada en lograr resultados, es en cambio enfocada en explicar y justificar por qué los resultados no han sido logrados. Las organizaciones que son capaces de levantar a las personas Arriba de la Línea y la maximización del tiempo utilizado ahí, mejoran significativamente el desempeño de sus organizaciones.



ALGUNAS FRASES COMUNES DEBAJO DE LA LÍNEA

Ignorar/Negar:

- ✓ “¿Qué cifra dijiste que estábamos tratando de lograr?”
- ✓ “Desde mi área, no veo el problema”
- ✓ “Eso no es lo que mis reportes me dicen”

Confusión/Dígame qué hacer:

- ✓ “¿En qué quieres que nos enfoquemos, calidad o cantidad?”
- ✓ “Yo pensé que habías dicho que la satisfacción del cliente es como nos iban a medir”
- ✓ “Por qué no me dices exactamente qué hacer, y voy y lo hago”

Cubrirse las espaldas:

- ✓ “Contratamos a los mejores en la industria y ellos recomendaron que hiciéramos ésto. Mirá aquí está en el reporte que te envié”
- ✓ “Te advertí que ésto iba a pasar, está es la copia del correo electrónico que te he enviado”

MANTENIENDO EL CAMBIO

IMPLEMENTACIÓN

Todo cambio necesita de personas “clave” y esas son las primeras que ven el **beneficio** de crear una cultura de *Accountability*.

La asunción es el primer paso, descubrir cómo estamos operando nos da el puntapié inicial.

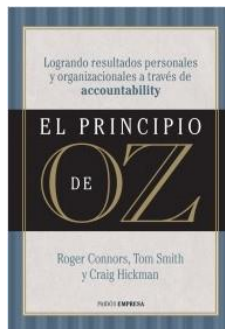
La implementación no se puede asumir, debe ser planeada. Si no está claro para las personas qué es lo que tienen que empezar a hacer, al igual que lo que tienen que dejar de hacer, para cuándo, y cómo lo van a medir, entonces es difícil sustentar el cambio. **La implementación y el seguimiento tienen que ser integrados en el proceso.**

Nadie se dispone a cambiar si no ve el beneficio del cambio.

Los líderes se vuelven protagonistas del proceso de *Accountability* con propuestas claras, comunicación sencilla y efectiva.

POSIBLES AREAS DE TRABAJO:

- Accountability
- Implementación de nuevos sistemas
- Cambio Cultural
- Ejecución e Implementación de Iniciativas
- Alineación del Equipo Ejecutivo
- Change Management
- Potenciar el Liderazgo
- Integración cultural en Fusiones y Adquisiciones
- Mejora en el Desempeño
- Desarrollo Personal
- Lanzamiento de Productos
- Desempeño en Ventas
- Reingeniería
- Trabajo en Equipo y Confianza



El Principio de Oz

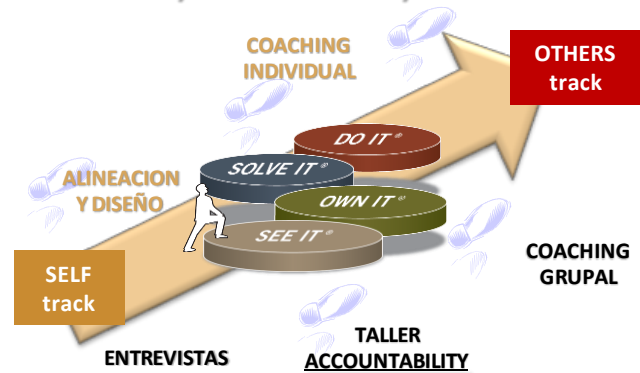
*“Únicamente si se asume total *Accountability* sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos y lo que conseguimos, podemos dirigir nuestro propio destino; de otra manera, algo o alguien más lo hará”*

PASOS DE LA PROPUESTA DE DOOR TRAINING & CONSULTING

PASOS:

- ✓ Entrevistas con participantes del Taller
 - ✓ **Alineación y Diseño con Líder**
 - ✓ Taller de Trabajo Accountability
 - ✓ **Coaching Individual**
 - ✓ Coaching Grupal
- ✓ **Entrevistas con participantes del Taller:**
Antes de llevar a cabo el taller de Accountability se entrevistarán a cinco participantes estratégicamente seleccionados. Ello permite **recopilar** información crítica, datos acerca de la cultura de la Compañía, **observar** la trama de Equipo, para **diseñar** el entrenamiento acorde a las necesidades específicas del Cliente y asegurarnos obtener los objetivos deseados.
- ✓ **Alineación y Diseño con Líder Organizacional:**
Reunión de trabajo con el Líder del Equipo cuyo objetivo es **informar** la metodología y dinámica del Taller, **definir** cuál es el rol que él debe ejercer y desempeñar durante el entrenamiento y la subsiguiente implementación, **chequear** expectativas.
El líder **juega un papel clave para** desarrollar las herramientas presentadas en *Accountability Training*, contribuye con su visión e **inspira y contagia** al Equipo para alcanzarla.
- ✓ **Taller de Trabajo:**
Trabajando en resultados desafiantes, reales y tangibles de la organización, los participantes experimentan los Pasos para *Accountability* necesarios para lograr esos resultados. Durante el Taller son presentadas y puestas en práctica, las habilidades, actitudes, comportamientos y herramientas para **Verlo, Aduñárselo, Resolverlo, y Hacerlo®.**
- ✓ **Coaching Individual:**
Posteriormente al Taller y por un período de seis meses, un Consultor estará presente -cada 20 días- en las instalaciones del Cliente para llevar a cabo sesiones de *coaching* con el Líder del equipo y los Directivos o Gerentes que lo soliciten. Tendrá como objetivo **reforzar la coalición de cambio** de la que son parte, **apoyar y brindar** soporte en la **implementación del proceso** garantizando el alcance de los resultados planteados.
- ✓ **Coaching Grupal:**
Por intermedio de una conversación grupal -prevista cada 45 días- sobre los emergentes y gaps del equipo se ayudará a los participantes a **discutir, revisar y reflexionar** sobre las dificultades de aplicar en el día a día el *Accountability*. Definiendo en conjunto un plan con **acuerdos y compromisos** que les permita minimizar la brecha y fortalecer la trama relacional **para alcanzar performance sustentable** en el marco del Accountability.

Creación de mayor Accountability





Lavalle 534 – 5to piso
Buenos Aires

5411 4327 -3222

5411 4394-6574

5411- 5957 1148

info@doortraining.com.ar

www.doortraining.com



DOORArgentina



@DOORArgentina

