

El Principio de Oz ®¹

Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman

CONTENIDO:

Buscando una mayor <i>Accountability</i>	3
Atrapados en el ciclo de la víctima	5
Asumiendo el valor de Verlo	9
Encontrando el valor de Adueñárselo	10
Ejercitando los medios para Hacerlo	13
Ejerciendo el liderazgo Arriba de la Línea	15
El viaje interminable	17

Los autores: Roger Connors y Tom Smith son co-fundadores de *Partners In Leadership, Inc.*, el principal proveedor de Servicios de *Accountability training*® [adiestramiento en *accountability*] con cientos de clientes alrededor del mundo. También son co-autores del libro *Journey to the Emerald City*, una continuación de *The Oz Principle*, y de su libro más reciente *How Did That Happen?: Holding People Accountable for Results The Positive, Principled Way*, que aparecerá en el mes de agosto de 2009. *Craig Hickman* es co-autor del *best-seller* internacional *Creating Excellence* y de otros libros de negocios.

The Oz Principle de Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman. Copyright© 1994, 2004 por Roger Connors, Tom Smith y Craig Hickman. Resumido con permiso de Portfolio, miembro del Grupo Penguin (E.U.A.) Inc. 234 páginas, \$ 24.95, ISBN 1-59184-024-4.

¹ *The Oz Principle* publicado por Soundview Executive Book Summaries, P.O. Box 1053, Concordville, PA 19331 EUA © 2008 Soundview Executive Book Summaries. Todos los derechos reservados. La reproducción de todo o parte de este material está prohibida. Concentrated Knowledge™ for the Busy Executive. www.summary.com. Mayo de 2009. Orden #CUS30P-TFS. La marca registrada referida está registrada en E.U.A. y /o otros países.

Resumen: Copyright© 2009 por Soundview Executive Book Summaries, www.summary.com, 1-800-SUMMARY, 1-610-558-9495. Para información adicional sobre los autores, ir a <http://www.summary.com> o visite <http://www.ozprinciple.com>.

THE OZ PRINCIPLE® [El Principio de Oz]

Logrando resultados a través de *Accountability* individual y organizacional

EL RESUMEN EN BREVE

Los individuos y las organizaciones en todo el mundo comparten el mismo sentimiento de ansiedad e impotencia que aflige a los principales personajes de la historia de *The Wizard of Oz (El mago de Oz)*. *El Principio de Oz* muestra cómo utilizan las personas su sentido de victimización para justificar su inactividad, excusar su ineficiencia o racionalizar un rendimiento pobre, frenando inconscientemente su propio progreso. El libro también muestra cómo las personas que aceptan la *accountability* para hacer mejor las cosas logran imponerse a su propia victimización para superar obstáculos, enfrentar derrotas y elevarse a nuevas alturas. Al final de este viaje, los lectores habrán aprendido no sólo cómo volverse más Responsables (*accountable*) por los resultados, sino que también sabrán cómo crear culturas organizacionales que desarrollan y compensan esa clase de *accountability* necesaria para reconstruir el carácter y la cultura del negocio en cualquier trabajo y a cualquier nivel.

Este resumen detalla la manera cómo las personas y las organizaciones, dotadas con actitudes de *accountability*, podrán superar los obstáculos, las excusas y los prejuicios que les impiden lograr los resultados que desean.

EN ESTE RESUMEN, USTED APRENDERÁ:

- Cómo las personas y las organizaciones pueden superar actitudes y comportamientos de victimización y dar el paso hacia Arriba de la Línea para lograr un mayor rendimiento.

- Cómo enfocarse en la causa fundamental de un liderazgo pobre, de una productividad baja, de una calidad inaceptable, de equipos disfuncionales o de una falta general de *accountability*.
- Cómo ir más allá de explicar qué no hizo o no pudo hacer mejor y qué puede hacer para tener un futuro más brillante.
- Cómo mejorar el rendimiento a través de *accountability*.

PARTE 1 – EL PRINCIPIO DE OZ:

LOGRANDO RESULTADOS A TRAVÉS DE *ACCOUNTABILITY*

Buscando una mayor *accountability* en los negocios

Como toda la gran literatura, *El mago de Oz* de L. Frank Baum sigue cautivando a sus lectores porque la trama toca ciertas fibras sensibles. El libro narra un viaje hacia la toma de conciencia; y desde el principio del viaje, los personajes principales de la historia gradualmente van aprendiendo que ellos mismos poseen en su interior el poder de lograr los resultados que desean.

Hasta el final, se consideran a sí mismos víctimas de las circunstancias, evitando el camino de ladrillos amarillos que conduce hacia la Ciudad Esmeralda, donde el supuesto Mago todopoderoso les otorgará el coraje, la voluntad, la sabiduría y los medios para lograr el éxito. El viaje en sí mismo los empodera, e incluso Dorothy, quien hubiera podido hacer uso de sus zapatillas rojas y volver a casa en cualquier momento, debe viajar por el camino de ladrillos amarillos para obtener plena conciencia de que sólo ella puede lograr sus propios deseos.

Las personas se enganchan con el tema de un viaje que conduce de la ignorancia al conocimiento, del miedo al valor, de la parálisis al poder, de la victimización a la *accountability*, porque todas han hecho este mismo viaje.

Desafortunadamente, incluso los más fervientes admiradores de la historia a menudo fracasan en aprender su simple lección: no se quede atrapado en el camino de ladrillos amarillos; no culpe a otros de sus circunstancias; no espere a que un mago

cualquiera agite su barita mágica; y nunca espere que desaparezcan todos sus problemas. En el complejo entorno de hoy en día, la tentación de sentirse y de actuar como víctimas se ha vuelto tan común que ha creado una crisis muy real.

Una línea delgada

Una línea delgada separa el éxito del fracaso, a las grandes compañías de las ordinarias. Debajo de la línea están las excusas, culpar a otros, la confusión y la actitud de impotencia, mientras que arriba de la línea encontramos un sentido de realidad, la apropiación, la entrega, las soluciones a los problemas y una acción decidida. Mientras que los perdedores languidecen Debajo de la Línea® inventando historias que expliquen por qué fracasaron sus esfuerzos pasados, los ganadores residen Arriba de la Línea con el poder de la entrega y del trabajo arduo.

La gente y las organizaciones piensan y se comportan Debajo de la Línea siempre que consciente o inconscientemente evitan la *accountability* para lograr resultados individuales o colectivos. Atrapados en el ciclo de la víctima o en el juego de la culpa, empiezan a perder el ánimo y la resolución hasta que, eventualmente, se sienten completamente impotentes. Sólo moviéndose Arriba de la Línea y dando los pasos que conducen a la *Accountability*® pueden volverse nuevamente poderosos.

El principio de Oz

La *Accountability*, el apoderamiento y el compromiso de los empleados son resultado de aquellos trabajadores y equipos que continuamente se hacen la pregunta sobre la *accountability* que plantea *El Principio de Oz*: “¿Qué más puedo hacer yo para actuar por Arriba de la Línea y lograr los resultados deseados?” Cuando las personas hacen esto, aprenden el secreto de obtener mejores resultados de manera más rápida y efectiva en términos rentables. Conforme el nivel de rendimiento y las expectativas sigan creciendo, se requerirá igualmente más esfuerzo para alcanzar ese nivel.

La *accountability* reside en el centro de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad, satisfacer a los clientes, apoderar a las personas, construir equipos, crear nuevos productos, maximizar la eficacia y obtener resultados. Si usted confronta sus

propias actitudes auto-degradadoras, ya sea en una pequeña empresa incipiente o en una empresa dentro de los rangos administrativos de las 500 que enlista la revista *Fortune*, no podrá esperar crear un futuro mejor a menos que empiece a tomarse el tiempo y a encontrar el valor para situarse Arriba de la Línea.

Cómo una actitud de esperar-y-ver puede conducir a la inactividad

El equipo directivo titular de un fabricante y distribuidor de productos de cuidado personal valuados en \$300 millones de dólares se vio enfrentando problemas de producción al querer lanzar una nueva línea de productos. Debido a que la compañía había crecido demasiado rápido, carecía de antecedentes claros para dicha introducción. Después de horas de debates infructuosos, los directores de la compañía decidieron "esperar y ver" si surgía naturalmente una propuesta aceptable del grupo de control del producto, una vez que se hubieran calmado un poco los ánimos. Como fueron pasando meses de indecisión, un pequeño competidor los tomó por sorpresa con un golpe certero, volviendo debatible todo el problema de la introducción del producto. La etapa de esperar-y- ver del ciclo de la víctima a menudo se convierte en un agujero sin salida en el que las posibles soluciones se desvanecen en un pantano de inactividad.

Atrapados en el ciclo de la víctima

Imagine una línea entre la *accountability* y la victimización que separa el sobreponerse a sus circunstancias para lograr los resultados que desea y el caer en el ciclo de la víctima en donde usted puede quedar atrapado fácilmente. Ni los individuos ni las organizaciones pueden mantenerse en la línea que separa a estos dos ámbitos porque las circunstancias se ocuparan irremediablemente de conducirlos por Debajo de la Línea. Mientras que tanto las personas como las organizaciones pueden mostrar *accountability* en algunas situaciones, manifiestan, sin embargo, un comportamiento de víctimas en otras, cualquier asunto o circunstancia los impulsará a pensar o a actuar ya sea por Arriba de la Línea o por Debajo de la Línea.

Incluso el más fuerte compromiso con la *accountability* no impedirá que usted caiga por Debajo de la Línea de un momento a otro.

Las personas y las organizaciones que operan por Debajo de la Línea consciente o inconscientemente evitan *accountability* por los resultados. Al permanecer en el ciclo de la víctima, empiezan a perder el ánimo y continuarán haciéndolo hasta que eventualmente se sientan impotentes, como les ocurrió a los personajes en la tierra de Oz.

Si ellos eligen continuar sintiéndose víctimas, pasarán por etapas predecibles en un ciclo interminable que obstruye la productividad individual y organizacional: ignorando o pretendiendo desconocer todo lo relacionado con su *accountability*, declarando que no es su trabajo, eludiendo su responsabilidad, culpando a otros de su situación difícil, citando la confusión como una excusa de la inactividad, pidiéndoles a otros que les digan qué tienen que hacer, declarando que ellos no pueden hacerlo, construyendo una historia de por qué ellos no son culpables y, finalmente, esperando a ver si el milagro deseado les será concedido por un mago imaginario.

Cómo reconocer si usted está por Debajo de la Línea

Siempre que usted esté atorado en el ciclo de la víctima, no podrá desatorarse hasta que reconozca que está funcionando por Debajo de la Línea y pagando un precio muy alto por ello. Sólo a partir de ese reconocimiento podrá empezar a asumir una actitud de Verlo que le brindará la perspectiva necesaria para llegar Arriba de la Línea. A menudo, cuando uno es incapaz de superar por cuenta propia la inercia del ciclo de la víctima, necesitará retroalimentación por parte de una persona objetiva como un amigo, cónyuge o cliente.

Mientras que el ciclo de la víctima puede ser extraordinariamente complejo, encontramos seis etapas comunes en la mayoría de las personas y organizaciones:

- 1. Ignorar / Negar.** Un típico punto de inicio para aquellos que se encuentran atorados en el ciclo de la víctima es la etapa de ignorar y negar, en la que las personas pretenden no reconocer que existe un problema, siguen sin tener conciencia de que el problema les afecta o eligen negar el problema por completo.

2. **No es mi trabajo.** Esta etapa refleja una conciencia de que es necesario hacer algo para lograr el resultado, aunada a una completa resistencia a involucrarse.
3. **Apuntar con el dedo.** En esta etapa del ciclo de la víctima las personas niegan su propia responsabilidad por los pobres resultados y tratan de desviar la culpa hacia otros.
4. **Confusión / Dígame qué hacer.** En esta etapa del ciclo de la víctima, las personas mencionan la confusión como una manera de liberarse ellas mismas de su *accountability*. Si no entienden el problema o la situación, seguramente no podrán hacer nada al respecto.
5. **Cubrirse las espaldas.** La penúltima etapa del ciclo de la víctima es cubrirse las espaldas, donde las personas continúan buscando una protección imaginada por Debajo de la Línea, elaborando historias precisas de por qué no se les podrá culpar si algo saliera mal.
6. **Esperar y Ver.** Inicialmente, las personas siguen atrapadas en el ciclo de la víctima cuando eligen “esperar y ver” si las cosas se arreglan. Sin embargo, en un ambiente así, los problemas sólo suelen empeorar.

Cada situación es distinta, cada persona es única, pero todos y cada uno/a alcanzamos un momento crítico donde podemos reconocer habernos sentido atrapados en el ciclo de la víctima. Todo ser humano puede caer por Debajo de la Línea de vez en cuando, pero siempre que esto le suceda a usted, no podrá salir a flote hasta que reconozca que funcionar por Debajo de la Línea tiene un precio muy alto. Entonces es cuando usted empieza a asumir una actitud de Verlo que le ofrece la perspectiva necesaria para situarse Arriba de la Línea y empezar a dar los pasos para lograr la *accountability*.

La *Accountability* empieza con resultados claramente definidos

Considere la siguiente nueva definición de *accountability*, que representa la esencia de *El Principio de Oz*:

***Accountability*: una elección personal para sobreponerse a las propias circunstancias y demostrar la apropiación necesaria para lograr los resultados deseados –para Verlo, Adueñárselo, Resolverlo y Hacerlo.**

Esta definición incluye una mentalidad o actitud de preguntarse continuamente: “¿Qué más puedo hacer yo para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados que deseo?” Involucra un proceso de verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo y requiere un nivel de apropiación que incluye el hacer, mantener y responder por las decisiones personales. Una perspectiva así engloba esfuerzos tanto actuales como futuros más que explicaciones reactivas e históricas. Armado con esta nueva definición de *accountability*, usted puede ayudarse a sí mismo y a otros a hacer todo lo posible tanto para superar las circunstancias difíciles como para lograr los resultados esperados.

La definición de *accountability* de *El Principio de Oz* enfatiza el hecho de que la *accountability* funciona mejor cuando las personas comparten la apropiación de las circunstancias y los resultados. La vieja definición de *accountability* lleva a las personas a asignar una responsabilidad individual sin reconocer esa *accountability* compartida que tan a menudo caracteriza el comportamiento organizacional y la vida moderna.

Dando los pasos para lograr *Accountability*

Los pasos aplicables universalmente para lograr *accountability* –Verlo, Adueñárselo, Resolverlo y Hacerlo–, sin excepción alguna, preparan cualquier escenario de éxito en los negocios.

Toma tiempo, esfuerzo, compromiso y algunas veces incluso resulta un trauma emocional dar los pasos que se requieren para lograr *accountability* y mantenerse allí, pero, después de haber experimentado la vida Arriba de la Línea, ningún individuo u organización quiere volver al juego de la culpa.

Usted puede mejorar su propia capacidad para permanecer Arriba de la Línea observando las siguientes indicaciones que muestran una actitud o comportamiento *Accountable* (Responsable):

- Busque una retroalimentación sincera de los demás acerca de su propio desempeño.
- No le permita a nadie, incluyéndose a sí mismo, ocultar la verdad.
- Trate de reconocer cuanto antes la realidad, incluyendo sus problemas y desafíos.
- No pierda tiempo o energía en cosas que no puede controlar o influenciar.
- Comprométase a dar el 100 por ciento en todo lo que haga, y si su compromiso empieza a flaquear, haga todo lo posible por animarse.
- Usted es dueño de sus circunstancias y resultados, incluso cuando no son muy favorables.
- Reconozca cuando este cayendo por Debajo de la Línea y actúe rápidamente para evitar las trampas del ciclo de la víctima.
- Disfrute diariamente de la oportunidad de hacer que las cosas se realicen.
- Pregúntese constantemente a sí mismo: “¿Qué más puedo hacer para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados que deseo?”

Cuando piensa y actúa de esta manera usted está funcionando Arriba de la Línea. Sobreponerse a sus circunstancias y lograr los resultados que busca es el alma de *El Principio de Oz*, igual que lo fue el tema del apoderamiento en la tierra de Oz de L. Frank Baum.

PARTE 2 –EL PODER DE UNA *ACCOUNTABILITY* INDIVIDUAL: MOVIÉNDOSE ARRIBA DE LA LÍNEA

Asumiendo el valor de Verlo ®

De acuerdo con Andrew S. Grove, presidente de Intel, cada compañía enfrenta un punto crítico cuando tiene que transformarse dramáticamente para llegar al siguiente nivel de desempeño. Si la compañía no ve y no aprovecha ese momento, empezará a decaer. La clave es el valor.

Cómo la retroalimentación mejora su habilidad para Verlo

Reconocer la realidad y ver las cosas como realmente son le permite a usted librarse de esos sentimientos de impotencia que acompañan al comportamiento por Debajo de la Línea y sobreponerse a esas circunstancias, al enfrentar lo que sí puede hacer para superar los desafíos y obstáculos. Eso generalmente requiere contar con la retroalimentación de otros. Usted puede adquirir una mejor percepción de las cosas si se abre a la retroalimentación frecuente, regular y constante que pueden brindarle otras personas. Aunque a veces pueda causar mucho dolor y desconcierto, una aportación honesta ayuda a crear esa imagen precisa de la realidad que es esencial para lograr *accountability*. Ya que ningún individuo puede precisar una descripción totalmente exacta de la realidad, usted deberá servirse de las percepciones de otras personas para obtener una idea más profunda de su propia realidad que le permita comprender sus muchos matices y sobras. La persona *accountable* constantemente busca la retroalimentación de una amplia gama de asociados, de sus amigos, familia, socios de negocios, consultores u otros asesores. Recuerde, las percepciones sobre la realidad de otras personas, aunque usted no las comparta totalmente, siempre añaden nuevos matices a su propia percepción. Mientras más perspectivas obtenga, será más fácil que pueda reconocer si se encuentra atrapado por Debajo de la Línea, muévase Arriba de la Línea y anime entonces a otros a hacer lo mismo.

Encontrando el valor de Adueñárselo®

Adueñarse de sus circunstancias dependerá de ver ambos lados: el de la víctima y el *accountable* de una historia. Por lo tanto deberá empezar su evaluación identificando una situación actual en la que se sienta victimizado o utilizado o, en su caso, desanimado por Debajo de la Línea. Si no se le ocurre ninguna situación actual, considere algún acontecimiento pasado, elija una historia de su trabajo, de su hogar o de su vida social o personal. Una vez que haya elegido su historia, invente alguna forma para auto-evaluarse, haga una lista de los factores que describan como se siente o se sintió siendo víctima o utilizado. Trate de hacer una lista de estos factores de su historia de manera que pueda convencer a otros de que usted no fue culpable.

La mayoría de las personas naturalmente se concentran en los hechos que las hacen sentirse víctimas o utilizadas, descartando esos hechos *accountable* que sustentan el papel que ellas mismas desempeñaron en la creación de sus circunstancias. Por lo tanto en la Parte 2 de esta auto-evaluación de Aduéñárselo, usted querrá superar esos filtros, concentrándose en esos hechos *accountable* de su historia, es decir, en la otra versión de su historia, en la que usted define sus propias acciones o falta de acciones que contribuyeron a sus circunstancias. Las siguientes cinco preguntas le ayudarán a guiar su evaluación:

1. ¿Puede citar el punto más convincente de "el otro lado de la historia" que "ellos" cuentan?
2. Si usted deseara prevenir a alguien en circunstancias similares de no cometer los mismos errores ¿qué le diría?
3. ¿Qué hechos eligió ignorar?
4. ¿Qué hechos dejó a un lado que debería añadir a su historia?
5. ¿Qué haría de manera diferente si enfrentara esta situación nuevamente?

Aduéñese de sus circunstancias

Usted no quiere permanecer en el ciclo de la víctima. Las personas que son dueñas de sus circunstancias nunca permiten que las acciones de alguien o algo más las mantengan atrapadas por Debajo de la Línea. Al contrario, las personas *accountable* reconocen la contribución de su propio comportamiento en una situación y se lanzan a superar esas circunstancias, aunque sean muy difíciles.

Los beneficios de adueñarse de las propias circunstancias compensan el gran esfuerzo implicado. Cuando usted encuentra el valor de adueñarse de sus circunstancias, automáticamente se compromete a superar y cambiar esas circunstancias para mejorarlas.

Obteniendo la sabiduría para Resolverlo®

La tercera dimensión de la *accountability* es la habilidad para Resolverlo. No basta simplemente con reconocer la realidad y aceptar el papel que desempeña usted en la creación de sus circunstancias, usted logrará poco si no aborda problemas reales y si no remueve obstáculos de su camino hacia los resultados. Para hacerlo, debe ejercitar su sabiduría.

Alcanzando el tercer paso Arriba de la Línea

Llegar al paso de Resolverlo rápidamente a menudo puede hacer toda la diferencia. Resolverlo puede empezar incluso antes de que usted acabe de dar el paso.

Por lo tanto, ¿cómo ve el Resolverlo la víctima de una industria difícil, de una crisis económica o de un despido masivo que afecta a quien se encuentre en el camino? Primero, el Resolverlo empieza con la preparación, particularmente si usted trabaja en un sector que es propenso a las oscilaciones de empleo. Incluye convertirse en "experto profesionalmente" y prepararse para una vida de tres profesiones en la que el cambio de empleo ocasional es más la norma que la excepción. Resolverlo significa mantenerse al día en sus habilidades técnicas con una educación continua, la comunicación por la red con personas que no pertenezcan a su industria y asegurarse de tener los ahorros suficientes para ayudar a aligerar esa transición.

La sabiduría para Resolverlo implica anticipar lo que podría ocurrir y prepararse para lo peor. Cuando llega, dar rápidamente el paso de Resolverlo puede hacer una enorme diferencia.

La actitud y el comportamiento de Resolverlo nacen de plantearse continuamente la siguiente pregunta: "¿Qué más puedo hacer?" Al hacerse esta pregunta, de manera constante y rigurosa, usted evita precipitarse de nuevo en el ciclo de la víctima cuando ocurren determinados sucesos que de otro modo parecerían bloquear el camino hacia los resultados. Ya que las soluciones a problemas complicados no siempre se revelan fácilmente, usted debe buscarlos rápido, pero tenga cuidado, no pierda tiempo Debajo de la Línea, pues eso sólo entorpecerá sus sentidos y desalentará su imaginación impidiéndole descubrir soluciones.

Prácticas para Resolverlo

Las siguientes prácticas proporcionan una base sólida para una evaluación de su propia habilidad para ir de Verlo y Adueñárselo a Resolverlo:

1. **Comprométase.** Comprométase de lleno en el proceso de encontrar soluciones. No se enfoque en lo que no puede hacer y, como resultado, deje de buscar o de pensar en alternativas creativas.
2. **Persista.** Como dijo un líder: "Aquello que nos empeñamos en hacer nos resulta más fácil hacerlo; no es que cambie la naturaleza de la cosa en sí misma, sino que nuestro poder de hacerlo se incrementa".
3. **Piense de manera diferente.** Esa manera de pensar que lo condujo al problema no lo sacará de él. Siempre solicite y trate de comprender perspectivas diferentes a las suyas.
4. **Cree nuevos contactos.** Muchas soluciones requieren acercamientos innovadores que aprovechan nuevas maneras tanto de pensar como de hacer las cosas. A menudo, estos acercamientos incluyen el establecer nuevas relaciones con otras personas que usted nunca había considerado que pudieran ofrecer claves para la solución.
5. **Tomar la iniciativa.** El paso de Resolverlo requiere que usted asuma una *accountability* total para descubrir soluciones que finalmente proporcionarán los resultados deseados. Esas soluciones generalmente llegan sólo cuando usted toma la iniciativa de explorar, buscar y cuestionar todas las alternativas, incluso hasta después de considerar que ya ha hecho todo lo posible. Al entender que otros a menudo no comparten el mismo nivel de apropiación o de deseo para lograr su objetivo, usted debe tomar la iniciativa para lograr el resultado.
6. **Sea consciente.** Ponga atención a todo lo que pueda relacionarse con soluciones potenciales. Siempre desafíe los presupuestos y creencias actuales para acceder a otro nivel de pensamiento.

Ejercitando los medios para Hacerlo®

Finalmente la *accountability* personal significa aceptar la completa responsabilidad de lograr los resultados y Hacerlo. Si usted no lo Hace, nunca podrá obtener el beneficio más valioso de la *accountability* total: sobreponerse a sus circunstancias y lograr los resultados que quiere. A pesar de los muchos beneficios que resultan de la aplicación de los otros tres pasos, los resultados sólo se obtienen cuando conjunta todos los cuatro pasos y lo Hace ¡de manera apasionada, activa y persistente!

El paso de Hacerlo confiere *accountability*, no sólo para actividades, circunstancias o sentimientos sino para los logros futuros. Cuando usted combina la noción de *accountability* con el objetivo de lograr mejores resultados, usted crea una almenara que empodera y guía tanto la actividad personal como organizacional. Esta forma de *accountability* se da cuando usted ya ha transitado por todos los cuatro pasos Arriba de la Línea. Si se detiene antes de dar el paso de Hacerlo, podrá mantenerse fuera del ciclo de la víctima y del juego de la culpa por algún tiempo, pero nunca logrará completamente una posición permanente Arriba de la Línea. Cualquier esfuerzo que se quede corto para que esto suceda o para lograr hacerlo indica simplemente una falta de aceptación íntegra de *accountability*.

Diligencia, Perseverancia y Vigilancia

Lograr *accountability* es un proceso y usted puede caer en el ciclo de la víctima muy fácilmente tanto desde el cuarto paso como desde cualquier otro. Mantenerse Arriba de la Línea requiere diligencia, perseverancia y vigilancia. También requiere la voluntad de aceptar el riesgo y de dar el gigante paso que a menudo es necesario para obtener lo que usted desea de su vida o de su organización. El miedo al fracaso puede debilitar tanto a muchas personas que suelen construir muros entre el Resolverlo y el Hacerlo. Sin embargo, sólo al aceptar el riesgo puede usted penetrar esos muros y romper todas las barreras hacia el éxito.

En el análisis final, Hacerlo significa aceptar su completa responsabilidad por los resultados y dar siempre cuentas de su progreso para el logro de esos resultados, sin importar cómo o por qué motivo usted llegó a su situación actual.

PARTE 3. RESULTADOS POR MEDIO DE LA *ACCOUNTABILITY* COLECTIVA: AYUDAR A SU ORGANIZACIÓN A ACTUAR POR ARRIBA DE LA LÍNEA®.

Dominar el liderazgo por Arriba de la Línea

Las organizaciones demandan hoy en día lo mejor de sus líderes. Usted ya no puede limitarse solamente a alcanzar las cifras esperadas. Debe hacerlo ética y honestamente y de manera que de cuenta de su preocupación por todos los que están a su alrededor.

En una encuesta a 726 directores corporativos conducida por Korn/Ferry, una firma de reclutamiento de ejecutivos internacional y consultora organizacional, los entrevistados indicaron que estarían más dispuestos a destituir a un jefe ejecutivo por fallas de liderazgo que por un escaso rendimiento financiero. Este énfasis creciente en un liderazgo efectivo en los niveles superiores ha sido reforzado por el cambio de poder que tiene lugar en la mayoría de las organizaciones en las que los altos ejecutivos buscan propagar más ampliamente la autoridad en la toma de decisiones a los niveles más bajos de la empresa. Como resultado, el liderazgo Arriba de la Línea tenderá a convertirse cada vez más en un requisito, no sólo en una ventaja, para la mayoría de las organizaciones.

Cómo aplicar el toque correcto

Los líderes capaces como el legendario Jack Welch luchan por mantenerse ellos mismos y a sus organizaciones dando los pasos para lograr *Accountability*, aplicando un toque delicado, aunque resuelto, cada vez que ellos u otros caen momentáneamente por Debajo de la Línea. La lista que se presenta a continuación muestra distintas formas en que usted puede aplicar el toque correcto en su organización:

- Hágase constantemente la siguiente pregunta; "¿Qué más puedo hacer?" para lograr el resultado que deseo.
- Haga que su gente se plantee siempre la misma pregunta: "¿Qué más puedo hacer?"

- Fomente la retroalimentación invitando a las personas a hacer comentarios para saber si perciben o no que usted opera por Arriba de la Línea en un asunto particular.
- Proporcione una retroalimentación honesta pero alentadora a otros cuando caigan por Debajo de la Línea.
- Observe las actividades de manera activa y ofrezca su apoyo, en lugar de esperar a que otros le reporten sus progresos en cualquier proyecto o asignación. Nunca se demore en reportar sus progresos a sus propios superiores.
- Concentre sus discusiones en cosas que usted y otros puedan controlar y hacer, más que en lo incontrolable. Reconozca cuando usted cae por Debajo de la Línea y no reaccione a la defensiva cuando otros lo retroalimenten.

Una vez que usted haya dominado estos rasgos y que muestre personalmente un comportamiento Arriba de la Línea, puede empezar a asesorar (*coaching*) a otros ayudándoles a hacer lo mismo de manera exitosa.

Ejerciendo el liderazgo Arriba de la Línea

Con prácticas de un liderazgo efectivo por Arriba de la Línea usted puede empezar a mover a toda su organización a niveles más altos de *accountability*. Sin embargo, antes de continuar, tómese un momento para considerar cuánto tiempo les llevó a Dorothy y a sus compañeros llegar a darse cuenta de que ellos poseían el poder dentro de ellos mismos para lograr lo que querían.

Glinda, la bruja buena, de manera sensata proporcionó la instrucción (*coaching*) y asistencia apropiadas a Dorothy y a sus amigos durante su viaje. Como un líder situado Arriba de la Línea, usted debería aplicar su liderazgo de maneras que ayuden a las personas y a los grupos de su organización a hacer progresos. Servir de modelo, reconocer cuando intervenir y cuando dar un paso atrás, centrarse en todo lo controlable, *coaching* a las personas Arriba de la Línea y dar cuenta de los progresos hacen de cualquier persona un mejor líder Arriba de la Línea.

Cómo ejercer el liderazgo Arriba de la Línea en toda su organización

Una vez que usted ha tomado la decisión de "ser" *accountable* (Responsable), entonces puede dar los pasos para ayudar a otros en su viaje Arriba de la Línea. Una elección de esta naturaleza representa la última aplicación de la *accountability*. Sin importar qué puesto tenga en su organización, puede empezar a promover *El Principio de Oz* animando a las personas a salir de sus ciclos de víctimas para ascender a la *Accountability*. Toda la organización puede beneficiarse de lo que usted ha aprendido: sus superiores, sus subordinados, sus compañeros y todos los interesados dentro y fuera de su organización.

Actividades clave

A continuación presentamos cinco de las actividades clave que mejorarán substancialmente la habilidad de una organización para crear y mantener una cultura de *accountability*. Con estas actividades usted podrá construir *accountability* en la estructura misma de su organización:

1. **Capacitar a todos, en cada nivel.** El primer desafío crucial para crear una mayor *accountability* es capacitar a cada persona, desde los que están en la junta directiva hasta los que trabajan en el área de correspondencia, y hacerles entender la relación crucial que existe entre la *accountability* y los resultados.
2. **Coaching *accountability*.** Ninguna organización puede funcionar de manera consistente por Arriba de la Línea sin una retroalimentación constante. La retroalimentación continua debe convertirse en el motor que genera la cultura *accountable* (Responsable) de una organización.
3. **Plantear preguntas consideradas Arriba de la línea.** Preguntas como "¿Qué aspectos de esta situación probablemente nos arrastrarán por Debajo de la Línea en el futuro?" y "¿Qué podemos controlar y qué no podemos controlar en esta situación?" contribuirán a mejorar la situación real.
4. **Premiar la *accountability*.** Si usted desea que la *accountability* se convierta en una parte importante y duradera en la cultura de su organización, debe promover

conscientemente la *accountability* en todas las operaciones internas de su organización.

5. **Hacer que las personas se hagan Responsables (*accountable*).** Al final, la *accountability* personal significa que los individuos eligen Verlo, deciden Adueñárselo, trabajan personalmente para Resolverlo y entonces individualmente se comprometen a Hacerlo.

Estas actividades sirven como fundamentos de cualquier esfuerzo organizacional exitoso para crear una cultura de *accountability*.

Recuerde el viaje a lo largo el camino de ladrillos amarillos. Después de que el Espantapájaros, el Leñador de hojalata y el León habían dominado la *accountability* ellos mismos, encontraron a otros deseosos de beneficiarse de sus logros personales. De la misma manera, mientras usted trabaja para mantenerse y mantener a los demás Arriba de la Línea, encontrará indudablemente más oportunidades para aplicar *El Principio de Oz* a los problemas más difíciles de su organización.

El viaje interminable

Al final de la historia de *El mago de Oz*, cada uno de los personajes había superado sus propias circunstancias difíciles, y todos lograron su objetivo. Obtuvieron resultados porque se preguntaron a sí mismos: "¿Qué más puedo hacer?", después respondieron a esa pregunta con soluciones que trascendieron los obstáculos y demostraron una verdadera apropiación y entrega personal. Cada uno fue descubriendo que todos ellos habían poseído desde el principio el poder de moverse Arriba de la Línea para lograr los resultados.

El mensaje de *El Principio de Oz*: sólo cuando usted asume una completa *accountability* de sus pensamientos, sentimientos, acciones y resultados podrá dirigir su propio destino; de lo contrario, algo o alguien más lo hará por usted.

Hay mucho que aprender en Oz. Disfrute de este viaje de por vida.

Diez preguntas más Arriba de la línea

1. ¿Que aspectos de esta situación seguramente nos arrastrarán por Debajo de la Línea en el futuro?
2. ¿Qué podemos controlar y qué no podemos controlar en esta situación?
3. ¿Hemos caído por Debajo de la Línea?
4. ¿Qué pretendemos no saber acerca de nuestra propia *accountability*?
5. ¿Qué áreas de una *accountability* conjunta podrían hacernos fracasar?
6. Si realmente nos lo "adueñamos", ¿qué haríamos de manera distinta?
7. Dadas las decisiones recientes, ¿qué necesitamos hacer para asegurarnos de que la organización se mantenga Arriba de la Línea?
8. ¿Alguien involucrado en esta situación aún no ha logrado "apropiarse" de las decisiones que hemos tomado?
9. ¿Quién es *accountable* (Responsable) de lograr el resultado y en cuánto tiempo?
10. ¿Qué hemos aprendido de nuestra experiencia reciente que podamos aplicar conforme sigamos adelante?

LISTA DE LECTURAS RECOMENDADA

Si a usted le gustó *The Oz Principle*, también disfrutará:

1. *The Heart of Change* de John Kotter y Dan Cohen. El cambio más efectivo ocurre cuando usted adopta la dinámica ver-sentir-cambiar que alimenta la acción.
2. *First Break All the Rules* de Marcus Buckingham y Curt Coffman. Los grandes administradores saben que la sabiduría convencional sobre la naturaleza humana no se sostiene. Aprenda qué hacen de manera diferente los grandes administradores.
3. *Reengineering the Corporation* de Michael Hammer y Jammes Champy. Aquí tenemos la manera de lograr saltos cuánticos en el rendimiento analizando y rediseñando sus propias prácticas.