



## Accountability

icumedical

Nombre:

## Objetivos

*“El Accountability es una elección personal para sobreponerse a las circunstancias y demostrar responsabilidad personal para el logro de los resultados clave. Es el motor detrás de cada iniciativa que requiere una ejecución impecable. Sin responsabilidad personal y empoderamiento, los esfuerzos para ejecutar con excelencia resultan en decepción y frustración.*

*Cuando las personas se adueñan de sus acciones y decisiones, toman las iniciativas necesarias para el éxito de la organización; además, al conectarlo con su propio éxito, se obtiene el empuje necesario para lograr una **cultura de responsabilidad personal y organizacional**, así como una **ejecución impecable**”.*

### Al final del módulo, los participantes podrán:

- Ejecutar comportamientos que les permitan incrementar su sentido de Accountability para obtener mejores resultados en sus funciones.
- Utilizar la metodología de Accountability para:
  - Reconocer / Aceptar los hechos / la realidad
  - Apropiarse de lo que les corresponde
  - Encontrar soluciones
  - Hacer que las cosas sucedan
- Ser un ejemplo de responsabilidad, siendo congruentes con sus acciones.
- Desempeñarse con consciencia para avanzar en la escalera del Accountability y transmitir esa cultura hacia la Organización.
- Desarrollar planes individuales y grupales que generen una cultura de Accountability en la organización.



## Contenido Temático

### 1. El Comienzo. ¿Por qué iniciar el viaje hacia el cambio?

- 1.1 Autodiagnóstico
- 1.2 Etapas del ciclo de la víctima
- 1.3 Beneficios y consecuencias
- 1.4 El colaborador actual e ideal

### 2. El Camino de la Culpa a la Responsabilidad

- 2.1 Diferencia entre culpa y responsabilidad
- 2.2 Diferencia entre “hacer el trabajo” y “lograr el resultado”
- 2.3 Modelo de Enfoque en resultados de Drucker
- 2.4 Diagnóstico de efectividad
- 2.5 Orientación a resultados

### 3. La Consciencia: darse cuenta y afrontarlo

- 3.1 Generación de consciencia
- 3.2 Retroalimentación para incrementar consciencia y responsabilidad
- 3.3 Ejercicio diagnóstico: darse cuenta
- 3.4 Beneficios de “darse cuenta”

### 4. Hacerse cargo

- 4.1 Autoevaluación de “hacerse cargo”
- 4.3 Ejercicio: ¿De qué requiero hacerme cargo?

### 5. Valor para solucionarlo

- 5.1 Solucionarlo
- 5.2 Consecuencias de no solucionarlo
- 5.3 Medios para solucionarlo
- 5.4 Plan para solucionarlo

### 6. Compromiso para la Ejecución

- 6.1 Dar el último paso: Compromiso y acción
- 6.2 El hábito “ahora” en acción

### 7. Disciplina para el éxito. Mantener el enfoque de Accountability

- 7.1 Crear el hábito de permanecer en la zona de Accountability
- 7.2 Generar acciones de mejora
  - Revisar los sistemas
  - Mantener la disciplina

### 8. Llevar a ICU Medical a una cultura de Accountability

- 8.1 Creación y mantenimiento de una cultura de Accountability

#### Compromisos de aplicación

#### Bibliografía

## 1. El Comienzo. ¿Por qué iniciar el viaje del cambio?

Describe a continuación si consideras necesario hacer algún cambio en tu desempeño laboral actual para lograr mejores resultados. Elige dos aspectos primordiales.

### Autodiagnóstico

**Instrucciones:** califica tu actuación con las preguntas que aparecen a continuación. Piensa en cómo actúas normalmente, no en cómo te gustaría hacerlo y sé muy honesto al contestar. Solicita a alguien del grupo que te conozca, quien actuará como tu coach, que califique tu actuación en la siguiente columna; asimismo tú calificarás la de él o ella.

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Pregunta	Yo			
1. Te sientes atrapado por tus circunstancias.				
2. Sientes que no tienes ningún control sobre tus circunstancias actuales.				
3. No escuchas cuando los demás te dicen que podrías haber hecho más para obtener mejores resultados.				
4. Has descubierto que señalas y culpas a los demás.				
5. Cuando se trata de problemas te concentras en lo que no puedes hacer y no en lo que sí puedes hacer.				
6. No enfrentas tus problemas.				
7. La gente acude a ti para decirte que han sido víctimas de otras personas.				
8. Te resistes a hacerte preguntas profundas sobre tu propia responsabilidad.				
9. Sientes que te tratan injustamente y que no puedes hacer nada al respecto.				

10. Sientes que con frecuencia adoptas una postura defensiva.			
11. Dedicas mucho tiempo a hablar sobre lo que no puedes cambiar (por ejemplo, sobre tu jefe, los accionistas, la economía, el gobierno).			
12. Dices que tu confusión no te permitió tomar medidas.			
13. Evitas a las personas, reuniones y situaciones en las que debes informar sobre tus responsabilidades.			
14. Tiendes a decir cosas como: <input checked="" type="checkbox"/> "No es mi trabajo" <input checked="" type="checkbox"/> "No puedo hacer nada al respecto" <input checked="" type="checkbox"/> "Lo único que podemos hacer es esperar a ver qué sucede" <input checked="" type="checkbox"/> "Dime qué quieres que haga" <input checked="" type="checkbox"/> "Yo hubiera hecho las cosas de un modo diferente"			
15. Desperdicias tiempo y energía hablando mal del jefe, colega o alguien más.			
16. Pierdes tiempo inventando historias para justificar tu falta de acción.			
17. Tiendes a decir que alguien "se aprovechó de ti" como disculpa.			
18. Ves el mundo con pesimismo.			

### 1.1. Etapas del ciclo de la víctima



#### 1. Ignorar/negar

Se comienza ignorando o negando que haya una etapa en la que se pretende desconocer el problema, no se es consciente de él, o se decide negarlo.

Las personas o las organizaciones que ni son capaces ni están dispuestas a ver lo que realmente sucede a su alrededor, estarán al borde de la catástrofe y sólo reconocerán la magnitud de sus problemas una vez que hayan sufrido el daño. También se le llama la etapa del *inconsciente-incompetente* (No sé que no sé).

Pretender que desconoces o ignoras un problema te mantendrá en la Zona Gris y afectará tu capacidad para obtener resultados.

#### 2. No es mi trabajo

Esto se utiliza para justificar la falta de acción, transferir la culpa y evadir la responsabilidad. Esta etapa refleja una consciencia de que es necesario hacer algo para obtener resultados, pero también denota una resistencia innegable a involucrarse.

Las personas que asumen esta actitud de víctima procuran escapar de lo que perciben como un esfuerzo adicional que no es recompensado adecuadamente, y del sacrificio personal que no produce ningún beneficio. Se preguntan: ¿para qué asumir esta responsabilidad adicional?

#### 3. Señalar

En esta etapa las personas niegan su parte de responsabilidad en la obtención de resultados mediocres y tratan de transferir la culpa a los demás. Significa culpar a todos, menos a mí.

#### 4. Confusión/dime qué hacer

En esta sutil etapa del ciclo de la víctima, las personas alegan estar confusas para evadir su responsabilidad, pues si no entienden el problema o la situación, seguramente no se puede esperar que hagan nada al respecto. Es una etapa de codependencia. De esta etapa surge la frase: "dime exactamente qué quieres que haga y lo haré".

- **Enfoque de Zona Verde:** A medida que la responsabilidad se arraiga más y las personas pasan a la Zona Verde, dentro de la organización ocurre un cambio de "dime qué hacer" a "esto es lo que voy a hacer, ¿qué te parece?": es un enfoque verdaderamente profundo y eficaz para obtener resultados.

#### 5. Cubrirse la espalda

Es la penúltima etapa del ciclo de la víctima, las personas siguen buscando una protección imaginaria en la Zona Gris, inventando historias elaboradas para explicar por qué no son culpables si algo sale mal. Estas historias suelen ser fabricadas después de los hechos. Sin embargo, muchas personas fabrican sus historias antes de que se den los resultados, previendo los fracasos.

#### 6. Esperar a ver

Cuando se opta por esperar a ver si las cosas mejoran, no se permanece en el ciclo de la víctima, sino que los problemas solo pueden empeorar. Esta etapa a veces se convierte en un desagüe obstruido en el que se acumulan las posibles soluciones como consecuencia de la falta de acción.



## 2. El Camino de la Culpa a la Responsabilidad

### El Camino a la Responsabilidad

#### Culpa y víctima

1. El comienzo. ¿Por qué iniciar el viaje del cambio?
2. Del ciclo de la culpa a la responsabilidad individual
3. Reunir el valor para Darse cuenta y Afrontar
4. El valor de Hacerse Cargo
5. La sabiduría para Solucionarlo
6. Compromiso para la Ejecución

#### Accountability, responsabilidad y resultados

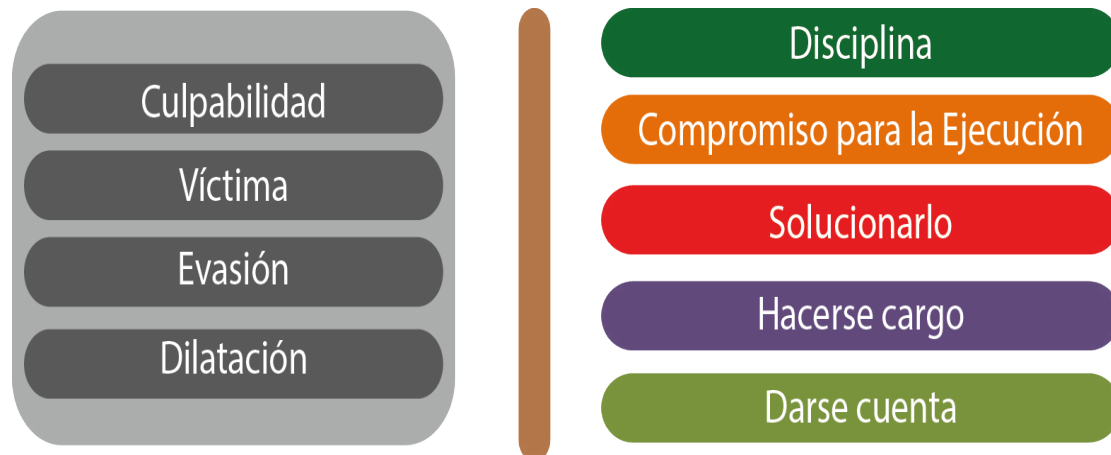
7. Disciplina para el éxito
8. Liderazgo de Accountability
9. Llevar a la empresa a una cultura de Accountability

### Zona de Víctima y falta de Responsabilidad/Accountability

*Hay una línea muy delgada que separa el éxito del fracaso; a las grandes compañías de las normales.*

*En la Zona de Víctima está el fabricar excusas, culpar a los demás, la confusión, y las actitudes de impotencia, mientras que en un enfoque Accountability encontramos un sentido de la realidad, de la aceptación, del compromiso, de las soluciones a los problemas, y de los actos decididos.*

*Mientras que los perdedores languidecen como víctimas y recurren a historias para explicar por qué sus esfuerzos no dieron resultados, los triunfadores residen en un enfoque de Accountability, dotados de un sentido de compromiso y de una gran capacidad de trabajo.*



## 2.1 Diferencia entre culpa y responsabilidad

¿Qué entiendes por Accountability/Responsabilidad? Escribe tu propia definición.

### Principios de la responsabilidad

- Reconocer y responder a las inquietudes propias y las de los demás.
- Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.
- Reporte oportuno de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.
- Planear en tiempo y forma las diferentes acciones que conforman una actividad general.
- Asumir las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.
- Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que se le confiere al cargo.
- Difundir estos principios con tus colaboradores para que los apliquen.

### NOTAS

**Frases y Acciones que denotan el enfoque en resultados**

Frases de "Excusitis"	Frases responsables
1. Siempre lo hemos hecho así.	
2. Ese no es mi trabajo.	
3. Yo no sabía que lo necesitabas ya.	
4. Yo no tengo la culpa de que sea tan tarde.	
5. No soy de ese departamento.	
6. Nadie me dijo qué hacer.	
7. Estoy esperando la aprobación.	
8. Alguien debió decirme que no lo hiciera.	
9. No me culpes, fue idea del jefe.	
10. Yo no sabía.	
11. Lo olvidé.	
12. Lo habría hecho si me hubieras dicho que era importante.	
13. Estoy muy ocupado para hacerlo.	
14. Alguien me dijo que lo hiciera de forma equivocada.	
15. Creí que ya te lo había dicho.	
16. ¿Por qué no me preguntaste?	
17. Nadie me invitó a la reunión, no recibí el correo.	
18. Mis compañeros tiraron la toalla.	
19. Si nadie supervisó mi trabajo, es porque no era muy importante.	
20. Les dije, pero no me hicieron caso.	
21. Le dije a otra persona que lo hiciera.	

**NOTAS****Víctima vs Responsable**
**Víctima**

El concepto está ligado a estar atados, inmovilizados, en donde nos sentimos culpables de todo.

Desde una posición de víctima, la persona se paraliza, se pone encima una pesada carga con la que se justifica para no seguir adelante, y la persona lo experimenta así de manera consciente y, a veces, inconsciente.

De esta manera la persona se ha inventado una historia con la que se cubre completamente para no actuar más, para no volver a arriesgar, para no volver a comprometerse y empezar a morir física y psicológicamente culpando a todos y a todo. En este lado de víctima la vida se escapa y con ello la posibilidad de entregar nuestros dones.

¿Cuál es la emoción de tu lado de víctima que más utilizas?

¿Qué obtienes a cambio?

**2.2 Diferencia entre hacer el trabajo y lograr el resultado**


El primer paso para Crear una Cultura de Accountability: es definir claramente los resultados en la organización. Nueve de cada diez compañías no tienen los resultados claramente definidos o han fallado en comunicarlos ampliamente.

Las personas son responsables de hacer su trabajo, pero no son responsables de lograr los resultados. **El crear responsabilidad requiere que hacer el trabajo y lograr los resultados sean lo mismo, y significa que el trabajo no se termina hasta que el resultado no se haya logrado.**

## 2.3 Modelo de Enfoque en resultados de Drucker

### Eficiencia, Eficacia, Efectividad

*“El éxito de la organización se logra en la medida en que la gente cumple sus objetivos”.*

Peter Drucker

*“Los ejecutivos pueden encontrarse en cualquier nivel de la organización. Se definen por su efectividad, no por su nivel.”*

### Premisas del enfoque en resultados

- Todo supervisor o líder debe ser efectivo.
- Se espera que un supervisor/líder efectivo, provoque las acciones adecuadas y propicie el “empowerment” necesario.
- La mayoría de la gente poseedora de talento (y no de habilidades físicas o manuales) trabaja en empresas en donde es efectiva en la medida en que es capaz de contribuir con su talento a los **resultados** de dichas empresas.
- El ejecutivo no debe ser supervisado de cerca. Cabe ayudarlo, pero debe autodirigirse y su meta es contribuir a resultados, es decir, ser efectivo.
- Un ejecutivo efectivo debe tomar decisiones y no sólo ejecutar las que otros toman.
- Ser director, jefe o gerente no es ser ejecutivo, si no se tiene responsabilidad por los resultados ni la autoridad para decidir.
- Las realidades del líder son:
  - Siempre se halla **comprometido en asuntos que parecen importar sólo a otros.**
  - Debe actuar deliberadamente para controlar el curso de los acontecimientos: **hace el futuro.**
  - Está integrado a una organización: **es efectivo en la medida en que otros utilicen su trabajo.**
  - Aunque está dentro de una organización, **el significado de su trabajo se debe a los hechos externos,** que es donde están los resultados.
  - **La efectividad** es una suma de acciones repetidas, un hábito y **puede aprenderse.**
- Los hábitos de quien es efectivo son:
  - Valora su tiempo en función de sus resultados.
  - Orienta su contribución a sus áreas de resultados, no al trabajo mismo.
  - Construye con fuerzas, no con debilidades. Alimenta las oportunidades y deja morir de hambre los problemas.
  - Sabe que no hay opción para posponer lo importante. Enfoca su contribución sobre pocas áreas de resultados brillantes.
  - Toma decisiones efectivas basadas en opiniones contrarias, no en cómodas coincidencias.

## 2.4 Diagnóstico de efectividad

### ¿Qué tan efectivo eres?

Esta es una lista simple de preguntas para ayudarte a identificar y examinar tu efectividad en el trabajo.

- ¿Cuál es la contribución única de mi puesto? ¿Por qué se requiere mi puesto?

- ¿Qué dicen la descripción del puesto y el manual organizacional?

- ¿Qué cambiaría en ICU Medical si mi puesto fuera eliminado?

- ¿Qué cambiaría si yo fuera altamente efectivo en el puesto?

- ¿Cómo sabría, sin que nadie me dijera, cuándo me desempeño con efectividad?

- ¿Qué autoridad tiene realmente mi puesto?

- ¿Qué es lo que más fácilmente puede mejorar mi puesto?

- ¿Cómo empleo mi tiempo? ¿cómo me gustaría emplearlo?

- ¿En qué debo concentrarme primordialmente durante dos o tres años si yo quisiera hacer las más grandes mejoras en mi área? ¿en el área de mi jefe? ¿en todo ICU Medical?

### Responsable

En nuestro lado responsable respondemos ante cualquier evento, siempre con la intención de seguir creciendo y contribuyendo. Actuamos pensando que todo depende de nosotros. Nos exigimos un estándar alto y estamos siempre dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos. Y así lo hacemos. Nunca nos rendimos, después de cualquier caída nos levantamos con más fuerza. No inventamos historias para justificarnos. Siempre encontramos la manera de llegar a nuestras metas. Buscamos nuestro beneficio y el de nuestra comunidad. Al exigirnos un estándar de vida sobresaliente recibimos recompensas extraordinarias.

Si me situara más tiempo de mi vida desde mi lado responsable.

### ¿Cuántas metas más podría lograr?

¿Cuánto más podría crecer?

¿Qué tanto más podría dar?



NOTAS

### 3. La Conciencia, Darse cuenta y Afrontarlo

1ª Dimensión de Accountability: Darse cuenta y afrontar la realidad.

#### 3.1 Generación de conciencia

No es fácil ver la realidad ni se puede hacer de un momento a otro, pero llegarás mucho más rápido si das un paso a la vez, pero con firmeza. Cuando comiences a dar el primer paso a la Zona de Accountability, recuerda esta definición de Administración que dio Jack Welch: “Es ver la realidad directo a los ojos y luego actuar tan rápidamente como puedas”. Desde un punto de vista personal es: “abrazar tu realidad”.

El primer paso para salir del ciclo de la víctima es reconocer que estás atascado en un círculo de negación. Para hacerlo, debes tener el valor de aceptar la realidad de tu situación sin importar lo desagradable o injusta que pueda parecer. Si no haces esto, no esperes reaccionar de una manera efectiva. La clave está en tener valor.

#### 3.2 Retroalimentación para incrementar conciencia y responsabilidad

Sugerencias para una retroalimentación honesta:

1. Pide retroalimentación en un ambiente propicio (un lugar cómodo y apacible sin interrupciones ni distracciones).
2. Di que quieres una opinión completamente honesta sobre un asunto. Enfatiza en tu sinceridad y explica tu motivación.
3. No estés a la defensiva, aunque difieras de lo que te dicen. Recuerda la importancia del punto de vista que pides.
4. Escucha atentamente y solicita una idea elaborada y asegúrate de no menospreciar ninguna retroalimentación con la que no estés de acuerdo.
5. Asegúrate de expresar tu agradecimiento por el tiempo y la ayuda de la otra persona.



NOTAS

### 3.3 Ejercicio Diagnóstico: Darse cuenta

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Reconoces cuando quedas atrapado en el ciclo de víctima.					
2. Aceptas la opinión de que pudiste contribuir al problema que enfrentas.					
3. Estás dispuesto a reconocer que cometiste errores que te impidieron obtener resultados.					
4. Escuchas abiertamente a quienes ofrecen perspectivas del problema distintas a las tuyas.					
5. Primero tomas en cuenta lo que haces para frenar tu progreso, en lugar de creer que los demás te lo están impidiendo.					
6. Buscas entender el problema con una gran variedad de recursos.					
7. Reconoces los problemas existentes y entiendes las consecuencias de no resolverlos.					
8. Pones a prueba tu visión de la realidad con otras personas ante un problema muy difícil.					
9. Trabajas de manera consciente y activa para saltar a la responsabilidad, aceptando objetivamente la realidad.					
10. Reconoces si contribuiste a la falta de avance y cómo lo hiciste.					

### 3.4 Beneficios de darse cuenta

Algunos de los beneficios de *darnos cuenta* son:

- Respuesta oportuna a requerimientos y necesidades de clientes
- Flexibilidad en la actuación, romper paradigmas
- Innovación
- Éxito duradero y mejora continua
- Satisfacción personal
- Optimización de recursos
- Mejora de la imagen personal e institucional.

### 4. Hacerse Cargo

2ª Dimensión de Accountability: Hacerse cargo.

#### 4.1 Autoevaluación de hacerse cargo

Identifica una situación pasada o actual, en la que te sientas victimizado o abusado. A continuación, describe por qué te sientes como una víctima o has sentido que se han aprovechado de ti.

**1ª parte. Versión de víctima sobre una situación presente o pasada.**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**Preguntas de evaluación**

1. ¿Puedes mencionar la “otra versión de la historia”, la que tienen “los demás”?
2. Si una persona pasara por una situación similar y quisieras aconsejarle que no cometa tus errores, ¿Qué le dirías?
3. ¿Qué hechos habrías ignorado?
4. ¿Cuáles de los hechos que omitiste incluirías en tu historia?
5. ¿Qué más harías si te enfrentaras de nuevo a una situación semejante?

**2ª parte. Versión responsable sobre una situación presente o pasada. Menciona por lo menos 5 hechos responsables:**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

*Aceptar nuestras circunstancias nos da la fortaleza necesaria para superar la impotencia que sentimos al ser víctimas y nos permite seguir adelante y alcanzar resultados más satisfactorios en la vida.*

*Las personas que obtienen grandes resultados reconocen rápidamente sus errores y aceptan las circunstancias para no quedar atrapados en el ciclo de la víctima y trabajar para mejorar.*



Ejercicio de preguntas poderosas

Situación: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué hechos decidiste no reconocer?

2. ¿Qué harías de un modo diferente si estuvieras de nuevo frente a esa situación?

3. ¿Cuáles fueron las señales de advertencia?

4. ¿Qué pudiste haber aprendido de experiencias similares anteriores para evitar o minimizar las consecuencias negativas?

5. ¿Te das cuenta de que tu conducta y actos te impidieron obtener los resultados que querías?

4.2 Ejercicio: ¿De qué requiero hacerme cargo?

¿Qué situaciones existen de las que requieres hacerte cargo?

En mi vida	En mi trabajo

## 5. Valor para Solucionarlo

3ª Dimensión de Accountability:

Valor para la solucionarlo

### 5.1 Solucionarlo

#### ¿Qué significa solucionarlo?

- ✓ Poner en práctica lo planeado.
- ✓ Asegurarse de que se lleve a cabo el plan.
- ✓ Volverte “profesionalmente diestro”.
- ✓ Prepararte para una vida de cambio constante.
- ✓ Actualizar tus conocimientos técnicos y seguir preparándote.
- ✓ Establecer relaciones positivas con todas las personas.
- ✓ Asegurarte de tener las herramientas necesarias para solucionar el problema.
- ✓ Prever lo que pueda ocurrir.

#### Autoevaluación de *solucionarlo*

Preguntas	Con frecuencia	A veces	Nunca
1. Una vez que has tomado una decisión ¿la pones en acción rápidamente?			
2. ¿Permaneces comprometido en solucionar un problema aún cuando las cosas son difíciles?			
3. Constantemente te formulas la pregunta: ¿Qué más puedo hacer para obtener los resultados que deseo?			
4. ¿Tomas la iniciativa de explorar, buscar y cuestionarte cuando no encuentras soluciones?			
5. ¿Permaneces consciente, dudando de tus creencias y suposiciones sobre la forma en que haces las cosas?			
6. ¿Creas nuevos vínculos entre las cosas existentes para lograr soluciones innovadoras?			
7. ¿Buscas descubrir nuevas formas de abordar tus problemas?			
8. ¿Desarrollas nuevas habilidades para poder enfrentarte mejor a tus circunstancias?			

### 5.2 Consecuencias de no solucionarlo

Limitarte a aceptar la realidad y la forma en que contribuiste a crear tus circunstancias te servirá de poco si no abordas los verdaderos problemas y eliminas los obstáculos de tu camino para obtener resultados; y para hacerlo debes tener sabiduría. No implementarlo genera diversas consecuencias:

- Desaprovechar ideas excelentes
- Perder oportunidades de desarrollo personal y organizacional
- Perder mercado, clientes, personal, relaciones
- Entrar en un círculo vicioso que impide el avance
- Falta de consolidación de soluciones

### 5.3 Medios para solucionarlo

#### 1. Permanece comprometido

No te concentres en lo que no se puede hacer ni dejes de buscar y pensar opciones creativas. Evita caer en la trampa de claudicar o dejar de intentarlo cuando se presenten problemas persistentes, esperando a ver si las cosas mejoran por sí mismas.

#### 2. Persevera

Debes formularte la pregunta: ¿Qué más puedo hacer? La repetición continua de esta pregunta hará posible que obtengas soluciones creativas que te permitirán progresar.

#### 3. Piensa diferente

Como dijo Einstein: “No podremos resolver los problemas importantes que tenemos si pensamos igual que cuando los creamos”. Solicita a otras personas puntos de vista diferentes a los tuyos y trata de entenderlos.

#### 4. Crea nuevos vínculos

Para encontrar nuevas formas de hacer las cosas y de pensar en ellas, es necesario entablar nuevas relaciones y pedir opinión a personas que no habías tenido en cuenta para crear nuevos vínculos con competidores, proveedores o con personas de otras áreas.

#### 5. Toma la iniciativa

Implementarlo exige que asumas toda la responsabilidad para descubrir soluciones que te brinden los resultados que esperas. Estas se presentan después de que hayas tomado la iniciativa de explorar, investigar y cuestionarte si has hecho todo lo que está a tu alcance.

#### 6. Permanece consciente

Significa prestar atención a todo lo que pueda tener que ver con posibles soluciones, particularmente las que damos por hecho o que hemos terminado por aceptar al estilo de “así es como se hacen las cosas aquí”. Duda de tus creencias y suposiciones, e intenta pasar a un nuevo nivel de pensamiento que te hará salir de tu cómodo refugio.

### 5.4 Plan para solucionarlo

De acuerdo con lo que has explorado en los temas anteriores, determina de manera concreta los elementos específicos que has decidido cambiar.

¿Qué amas?

¿Qué odias?

¿Qué quieres de verdad?

¿Qué es lo que en verdad te apasiona?

¿Para qué eres especialmente bueno?

¿Qué necesitas para convertirte en un verdadero líder extraordinario en ICU Medical?

¿Qué debes hacer para que tu vida sea extraordinaria?

¿Qué debes hacer para que tu trabajo sea extraordinario?

Lo que voy a hacer es:

A nivel personal	En mi trabajo

## 6. Compromiso para la Ejecución

### 4ª Dimensión de Accountability: Compromiso para la Ejecución.

*“No puedes Ejecutar y dormirte en tus laureles: tienes que Ejecutar 24 horas al día y siete días a la semana”.*

### 6.1 Dar el último paso. Compromiso y acción

Solo al combinar los tres primeros pasos de Accountability con el cuarto (Ejecución) disfrutarás de todo el poder y obtendrás los resultados que desees.

Finalmente, la responsabilidad personal significa asumir un compromiso absoluto para lograr resultados y llegar a la Ejecución. De lo contrario, nunca obtendrás los beneficios más importantes que ofrece la responsabilidad total: sobreponerte a tus circunstancias y lograr los resultados que desees.

A pesar de los beneficios que recibes cuando aplicas los tres primeros pasos, solo obtienes resultados cuando das los cuatro de una manera apasionada, proactiva y persistente.

Los pasos de la Ejecución nos permiten asumir responsabilidad, no solo por nuestras actividades y circunstancias, sino también para obtener resultados. Cuando se combina el principio de la responsabilidad con el objetivo de lograr mejores resultados, creas un faro poderoso que te orientará en tus actividades personales y organizacionales. Este tipo de responsabilidad aparece cuando has dado los cuatro pasos de Accountability. Si te detienes antes de dar la Ejecución, es probable que salgas temporalmente del ciclo de la víctima y del juego de la culpa, pero nunca lograrás mantenerte en la Zona de Accountability. Si no te esfuerzas, significa que en realidad no estás asumiendo la responsabilidad necesaria.

Ejecución significa trabajar continuamente para permanecer en un enfoque de Accountability, evitando las situaciones cotidianas y los problemas que pueden tentarte a regresar al *ciclo de la víctima*. Como se ha señalado, la responsabilidad es un proceso y tú puedes caer en el ciclo de la víctima sin importar en qué paso estés. Requiere mucha diligencia, perseverancia y vigilancia.

También debes tener la voluntad de aceptar los riesgos y dar el paso gigantesco para obtener todo lo que quieres en tu vida personal y en tu organización. El miedo al fracaso también te puede limitar, pues erige una muralla. Debes derribar todas las barreras y avanzar hacia el éxito cuando decides correr riesgos.

*Ejecución significa aceptar toda tu responsabilidad para obtener resultados y avanzar en ellos, sin importar cómo o por qué estás en la situación actual.*



NOTAS

### ¿Por qué las personas no logran llegar a la Ejecución?

Se ha encontrado que esto se debe a una resistencia natural a los riesgos que se corren cuando asumimos la responsabilidad para lograr resultados. El miedo al fracaso puede crear una carga terrible que hace virtualmente imposible dar el paso final, por lo que parece más fácil refugiarse en un falso sentido de seguridad y sacar disculpas para evitar los peligros asociados con el riesgo. Si no estás dispuesto a correr los riesgos derivados de emprender acciones, seguramente caerás en el ciclo de la víctima.

La línea que hay entre Implementarlo y la Ejecución separa a las *buenas compañías* de las *mejores*, a las personas comunes de las extraordinarias.

### Autoevaluación de Compromiso para la Ejecución

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. Reconoces que puedes salir del lugar de víctima.					
2. Pasas poco tiempo como víctima mientras trabajas para la Ejecución.					
3. Asumes tu responsabilidad sin importar los resultados.					
4. Tomas la iniciativa para definir tus responsabilidades y compromiso.					
5. Invitas a otros a que definan sus responsabilidades y compromiso.					
6. Estás dispuesto a correr riesgos para poder Ejecutarlo.					
7. No renuncias, no te dejas vencer por los obstáculos y no esperas que las cosas mejoren automáticamente.					
8. Evalúas constantemente tu progreso cuando has definido tus metas personales y organizacionales.					
9. Sigues comprometido a obtener resultados y Ejecutarlo, aunque las circunstancias cambien.					
10. Siempre te comprometes a Darte cuenta, Hacerte cargo, Solucionarlo y Ejecutarlo hasta obtener resultados.					

## 6.2 El hábito *ahora* en acción

### Invicto (W. E. Henley)

En esta noche que me cubre,  
negra como un abismo de principio a fin,  
agradezco a los posibles dioses  
por mi espíritu invencible.

A pesar de las circunstancias infortunadas,  
no me he quejado ni me he lamentado.  
bajo el infortunio de la suerte,  
mi cabeza tiene sangre, pero está erguida.

Más allá de este lugar de ira y lágrimas,  
yace el horror de las sombras,  
y aunque la amenaza de los años me  
encuentre,  
me verá sin miedo.

No importa cuán estrechas sean las puertas,  
cuántos castigos contengan las escrituras,  
soy el dueño de mi destino:  
soy el capitán de mi alma.

### Tips para la Ejecución

- **Principio de la “Regla del Atardecer”:** atender las peticiones antes de que el sol se meta.
- Incentiva a tu personal a que tome riesgos para que se involucren personalmente y sean responsables por los resultados.
- Genera un sentido de urgencia para la Ejecución, sin importar las condiciones actuales o las antiguas tradiciones.



## 7. Disciplina para el éxito: mantenerse en un enfoque de Accountability

### 5ª Dimensión de Accountability: Disciplina

### 7.1 Crear el hábito de permanecer en la Zona de Accountability

Iniciar la implementación es importante pero no suficiente, se requiere disciplina para consolidar las mejoras o cambios implementados.

Algunas afirmaciones acerca de tus hábitos:

1. Ya tienes hábitos que repites constantemente.
2. Eres experto en ejecutar esos hábitos (aunque no sean los que deseas).
3. Los ejecutas automáticamente y la mayoría de las veces lo haces sin pensar.
4. Ahora es necesario generar nuevos hábitos que te empujen hacia dónde quieres en lugar de detenerte.

### Mantener disciplina

#### Tips para generar hábitos:

- Establece registros de la actuación y de los resultados.
- Da retroalimentación constante.
- Haz las cosas, aunque no te guste hacerlo.
- Impregnar buenas e intensas emociones.
- Mientras más disfrutes el proceso de repetir tu nuevo hábito, más rápido se quedará grabado en tu mente.
- Establecer metas concretas de aplicación.
- Establecer indicadores y mecanismos de medición y registro.
- Definir acciones de revisión y evaluación.
- Pedir retroalimentación.
- Buscar la mejora continua.
- Repetir las acciones acordadas a pesar de todo.
- Si se comienza a perder el hábito, retomar las metas y volver a aplicarlo.
- Repetición, repetición, repetición, repetición, repetición, repetición...
- Ajusta tu comportamiento para aprender.

### NOTAS

## 8. Llevar a ICU Medical a una cultura de Accountability

### 8.1 Creación y mantenimiento de una cultura de Accountability

Para generar y mantener una cultura de responsabilidad se sugieren los siguientes seis elementos:

- A. Entrena a todas las personas de todos los niveles.
- B. Enseña la responsabilidad.
- C. Formula preguntas.
- D. Recompensa la responsabilidad.
- E. Haz que las personas sean responsables.

#### A. Entrena a todas las personas a todos los niveles

Reconocer los puntos de vista de víctima

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	A menudo	Siempre
1. ¿Has visto que las personas culpan a los demás por los problemas que hay en ICU Medical?					
2. ¿Crees que las personas no aceptan su responsabilidad por lo que hacen o por la forma en que lo hacen?					
3. ¿Ves que las personas no toman la iniciativa de informar sobre sus actividades y avances para lograr mejores resultados?					
4. ¿Ves que las personas no asumen la responsabilidad de encontrar una solución?					
5. ¿Las personas "esperan" que las cosas mejoren solas?					
6. ¿Escuchas que la gente dice que una situación es incontrolable y que no pueden hacer nada para resolverla?					
7. ¿Las personas se dedican a "cubrirse la espalda" por si las cosas salen mal?					
8. ¿Las personas parecen sentirse más responsables por sus actividades y esfuerzos que por sus resultados?					
9. ¿Escuchas a la gente decir "no es mi departamento ni mi trabajo" y los ves esperando que otro resuelva el problema?					
10. ¿Sientes que las personas demuestran un bajo nivel de compromiso y aceptación cuando hay problemas?					

#### Paso 1 - Entender la responsabilidad en toda la organización

- Primero hay que entender la forma en que las personas definen y practican la responsabilidad.
- Si la percepción de la responsabilidad es negativa, hay que generar una percepción diferente.
- Mostrar el desperdicio de energía y tiempo que se obtiene al operar desde la víctima.

#### Paso 2 - Adquirir una nueva visión de la responsabilidad

Elementos de una Visión de responsabilidad:

- Entender el ciclo de la víctima y sus efectos perjudiciales.
- Reconocer cuando han caído en el ciclo de víctima.
- Aceptar cuando quedan atrapados en el ciclo de la víctima.
- Aceptar la definición de responsabilidad y la necesidad de dar los pasos para la responsabilidad.
- Relacionar una mayor responsabilidad con mejores resultados.
- Saber lo que significa Darse Cuenta, Hacerse Cargo, Solucionarlo y Ejecutarlo.
- Entender qué significa operar con Accountability.
- Aceptar la responsabilidad por los resultados como un objetivo de la organización.

#### Paso 3. Hacer de la nueva visión de la responsabilidad una nueva forma de vida

Para esto, debes estimular constantemente a las personas para que intenten operar de un modo diferente, reemplazando las actitudes de Víctima por una mentalidad de Accountability.

Este compromiso se logra con:

- Una profunda reflexión personal
- Una retroalimentación constante
- Utilizando el lenguaje de responsabilidad
- El uso de imágenes concretas de Accountability

¿Cuál debe ser la Visión desde tu enfoque de Accountability en la organización?

#### NOTAS

**B. Enseña la responsabilidad**

Concentrémonos en cómo podemos y debemos incorporar la retroalimentación al entrenamiento en responsabilidad.

Se debe comenzar por crear un ambiente en el que las personas acepten ofrecer una retroalimentación honesta, respetuosa y oportuna. La retroalimentación debe ser clara, concisa y constructiva. Piensa en la sutil diferencia que hay entre acusar a alguien de caer en el ciclo de Víctima, y ayudarlo a ver las ventajas que tiene pasar a una actitud de Accountability.

La mayoría de las personas responden bien a una retroalimentación honesta, particularmente cuando no proviene de un acusador, sino de un instructor o coach, quien la ofrece dentro del contexto de los resultados y lo hace con sinceridad.

Si estás instruyendo a los demás y les estás dando una retroalimentación sincera y oportuna, asegúrate de aplicar los pasos para la responsabilidad a tu propia conducta. Los buenos instructores siempre aplican para sí mismos los estándares que quieren para los demás.

**C. Recompensa la responsabilidad**

“Primero le damos forma a nuestras estructuras, y luego éstas nos dan forma a nosotros”.

Winston Churchill

- Inculca conscientemente la responsabilidad en todos los niveles.
- Cambia el sistema para apoyar la cultura de la responsabilidad.
- Reconoce y recompensa las conductas, actitudes y prácticas de Accountability.

**Mecanismos generadores de cultura**

Con el fin de inculcar mayores niveles de responsabilidad:

1. **Utiliza términos de impacto.** Términos como Accountability, Víctima, Solucionarlo, Implementarlo, pueden convertirse en parámetros de conducta para quienes se familiaricen con los conceptos de la responsabilidad. El lenguaje asociado con el camino de cambio y el ciclo de la víctima pueden producir la respuesta adecuada en los demás.
2. **Cuenta historias inspiradoras.** Si cuentas historias en las que tú o alguien haya caído en el ciclo de Víctima para luego pasar a conductas de Accountability, captarás la atención de quienes te escuchan. Este tipo de ejemplos y casos concretos pueden ser mucho más efectivos que cualquier abstracción filosófica.
3. **Dirige “visitando”.** Cualquier persona que tenga la función de supervisar, puede utilizar la estrategia de *dirigir visitando* a los colaboradores y aprovechar la oportunidad para enseñarles a pasar a un enfoque de Accountability.
4. **Establece un esquema.** En reuniones, conversaciones y casi todas las actividades propias de los negocios, enfatiza en la necesidad de que las personas incluyan la responsabilidad en todos sus actos y pensamientos.
5. **Crema modelos de comportamiento.** Es aconsejable crear modelos de conducta y actitudes que sean responsables. Da el ejemplo a todas las personas de tu organización y felicita a quienes lo hagan. Encuentra e implanta modelos de conducta en todos los niveles.
6. **Genera experiencias de Accountability.** Busca la oportunidad de ofrecerles a los demás, experiencias de Accountability, así garantizarás que tú y otras personas de la organización nunca estén actuando como víctimas. Adicionalmente, todos asumirán mayores niveles de responsabilidad.

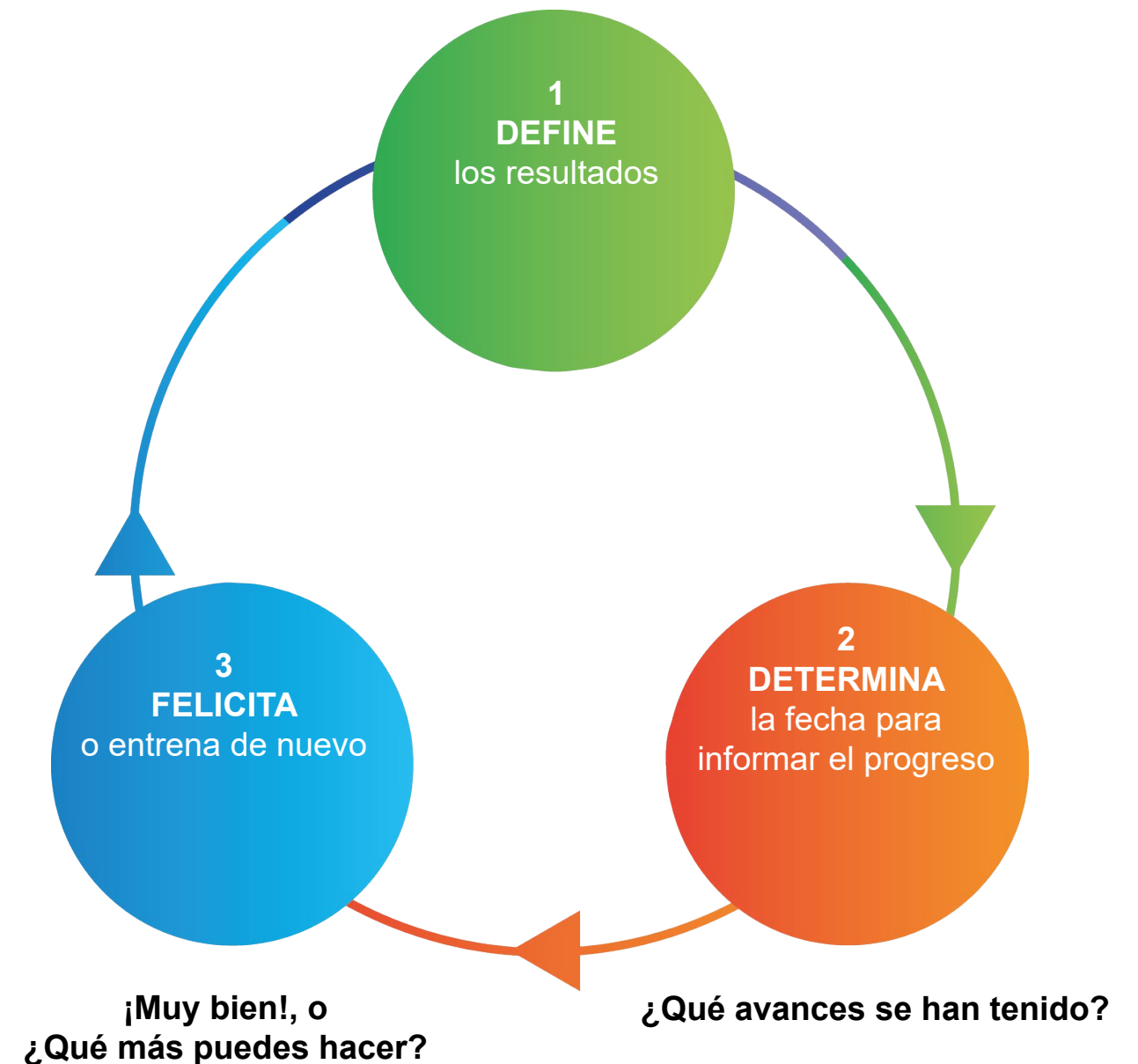
Si se utilizan conjuntamente estos mecanismos para crear una cultura organizacional, pueden marcar una gran diferencia, acelerar el progreso de tu organización para asumir mayores niveles de responsabilidad y, por supuesto, obtener resultados más satisfactorios.

**D. Haz que las personas sean responsables**

Recuerda la definición de responsabilidad:

“Una decisión personal para sobreponerte a las circunstancias y demostrar el compromiso necesario para obtener los resultados deseados: (DHSI) Darse cuenta, Hacerse Cargo, Solucionarlo e Implementarlo”.

**¿Qué hace sonar la campana?**



## Compromisos de Aplicación

Con la intención de capitalizar de manera efectiva la información que has recibido a lo largo de estos cinco Módulos, define las 3 competencias por desarrollar en tu área de trabajo.

Competencia por desarrollar	Modalidad	Acciones de mejora	Fecha de ejecución
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		
	70		
	20		
	10		

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de término: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

## Bibliografía

- Connors, R., Smith, T. y Hickman, C. (1994-2004). El Principio de Oz. Edit. Portfolio.
- Dotlich, D., Cairo, P. y Rhinesmith, S. (2006). Head, Heart & Guts. Edit. Jossey-Bass.
- Foire, N. (2010). The Now Habit at Work. A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt-Free Play. Edit. Wiley.
- Connors, R. y Smith, T. (1999). Journey to The Emerald City, Prentice Hall Press.
- Evans, H. (2008). Winning with Accountability. The secret language of High-performing organizations. Edit. Kindle.
- Connors, R. y Smith, T. (2011). Change the Culture, Change the Game. The breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability. Edit. Portfolio.

