



Accountability



Nombre:

“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** y una **ejecución impecable**”.*



Objetivos

Al final del entrenamiento, 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; enseñar y recompensar las conductas de Accountability en su equipo de trabajo, siendo congruentes con sus acciones.
- Desempeñarse con consciencia para avanzar en la escalera del Accountability y transmitir esa cultura a sus equipos de trabajo.



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 en Tec Marketing

2. El Camino de la Culpa a la Responsabilidad

- 2.1 Diferencia entre culpa y responsabilidad

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

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.

1

2

1.1. 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.				

1.2. 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.

1.3. Beneficios y consecuencias

Beneficios de enfocarse en la responsabilidad:

- Logro de resultados en tiempo y forma
- Uso óptimo de recursos
- Disminución de costos para la persona y la organización
- Mantenimiento y mejora de clientes internos y externos
- Mantenimiento de buenas relaciones
- Mejora la productividad
- Incremento de la confianza y se crea la imagen de alguien confiable
- Evidencia el alto compromiso con los otros y con la propia existencia
- Disminución del estrés
- Vida emocional sana
- Impacto positivo en la economía de la persona y de la organización

Consecuencias de no enfocarse en la responsabilidad:

- Falta de resultados en tiempo y forma
- Desperdicio de recursos
- Incrementar los costos para la persona y la organización
- Pérdida del empleo o de clientes
- Surgimiento de conflictos interpersonales
- Se generan tensiones laborales
- Afecta a la productividad
- Pérdida de confianza y se crea la imagen de alguien que no es de fiar
- Evidencia el poco compromiso con los otros y con la propia existencia
- Incremento del estrés
- Desgaste emocional que puede llevar a baja del sistema inmunológico y enfermedades
- Puede afectar la economía de la persona y de la organización

1.4. El colaborador actual e ideal en Tec Marketing

¿Cómo es el colaborador actual en Tec Marketing?

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

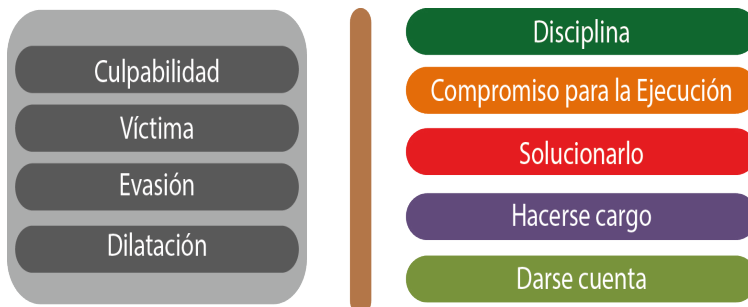
7. Disciplina para el éxito
8. Liderazgo de Accountability
9. Llevar a Tec Marketing a una cultura de Accountability

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?

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 _____

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 colaborador extraordinari@?

¿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 deseas.

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 deseas.

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. Requieres 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 encuen-
tre,
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.

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.

