

Crear una Cultura de Compromiso y Responsabilidad



Desarrollo de Liderazgo

Punto de Vista

Lo que Hacen los Grandes Líderes

Los ejecutivos y sus equipos de liderazgo hacen tres cosas importantes. Construyen una visión estratégica, movilizan a la organización para ejecutar esa visión y guían a la organización a través de retos de implementación para hacerlo realidad.



Al perseguir esta triple agenda, los líderes trabajan activamente en un contexto que involucra a otros y promueve su responsabilidad, esto incluye a colegas jóvenes, compañeros y otros colegas.

El Reto de Hoy

Para enfrentarse a los desafíos actuales, la mayoría de los líderes y sus equipos ejecutivos han elaborado visiones estratégicas sobre cómo ganar los corazones y las mentes de los clientes y asegurar un crecimiento rentable.

Mientras muchos tienen confianza en la visión, otros tienen mucha menos en su ejecución.

Muchos ejecutivos temen que sus organizaciones no ejecuten con éxito los planes necesarios para hacer realidad la visión estratégica. Prevén desafíos en la implementación.

Tendrán que hacer cosas nuevas o las mismas cosas de manera diferente. También necesitarán conseguir resultados dentro de unos plazos y negociar presupuestos ajustados mientras que se enfrentan al desafío de trabajar con equipos globales y a menudo alejados de su centro de trabajo.

Para obtener éxito, las personas y los equipos tendrán que:

- Ejercer altos niveles de esfuerzo voluntario para lograr resultados
- Asegurarse de que los compromisos son claros para que cada uno tenga la capacidad de seguir adelante con éxito
- Persistir ante los fracasos
- Responder eficazmente a los que no han cumplido un compromiso
- Ajustar rápidamente los planes para hacer frente a los retos emergentes
- Admitir errores para mantener la iniciativa según lo planeado mientras preservamos la credibilidad
- Abogar por cambios en políticas o prácticas que están interfiriendo en un valor u objetivo de la organización

Los ejecutivos temen que estos comportamientos no se produzcan y que se pongan en riesgo las iniciativas estratégicas. Muchos reconocemos que estas prácticas son el resultado del comportamiento de un equipo de trabajo comprometido y responsable.

Definición de Responsabilidad según AchieveForum

Aprovechando la mejor de las definiciones de responsabilidad existentes en el mercado y en el propio AchieveForum, lo definimos como respetar los compromisos que hacemos a otros.

La definición de AchieveForum es ... respetar los compromisos que hacemos a otros

Existen varias definiciones de responsabilidad en el mercado.

Lerner y Tetlock destacan la importancia de que cada uno tenga que justificar sus creencias, sentimientos y acciones a los demás. Hickman, Smith y Conners destacan la obligación de informar y explicar las acciones de cada uno a los compañeros de trabajo. Samuel y McKinsey & Company hacen hincapié en confiar y contar con otros para hacer lo que se supone que deben hacer y, los investigadores de McKinsey añaden, haciéndolo de una manera justa. Klatt, Murphy e Irvine explican que la responsabilidad incluye compromisos que uno se hace a sí mismo y a los demás.

El comportamiento responsable es importante a diario, en momentos importantes, en pequeños proyectos, así como en grandes iniciativas. La responsabilidad es más significativa cuando se expresa como seguimiento de los compromisos, a pesar de las prioridades cambiantes, los objetivos contradictorios y la ambigüedad de los roles. Las personas altamente responsables superan las áreas de mejora personales (por ejemplo, ser asertivos, resolver conflictos de equipo, etc.) para cumplir con los compromisos que asumen con los demás.

Esta formulación eleva más allá el concepto de ser un colega o compañero en quien se puede confiar para ser alguien con quien se puede contar para hacer lo correcto en situaciones difíciles. Definir lo que es la falta de responsabilidad, agudiza nuestra definición porque la responsabilidad es a menudo mejor reconocida cuando no existe.



Gibson describe la falta de responsabilidad como...

- Dar excusas
- Culpar a otros
- Posponer cosas importantes
- Hacer lo mínimo
- Actuar confundido
- Hacerse el desvalido

Los líderes se centran en conseguir que los empleados sean responsables cuando no lo son. La respuesta a una falta de responsabilidad incluye una comunicación asertiva sobre las consecuencias a esta falta de responsabilidad y un diálogo sobre cómo se abordará un compromiso que no se ha cumplido. Curiosamente, abordar estos temas es un desafío en el desarrollo de los líderes independientemente del nivel.

Los líderes eficaces se enfocan en el comportamiento responsable de una amplia base de personas, en equipos, departamentos y unidades de negocios que lideran.

Resultados del Pulse Survey

En esta sección, resaltamos los resultados de nuestra Survey Pulse de agosto de 2014, que se creó para obtener ideas sobre cómo servir mejor a los líderes globales de hoy. Esta encuesta amplía nuestro anterior punto de vista sobre el compromiso y la involucración de los empleados publicado a principios de este año.

Nuevas Ideas

Nuestra encuesta de agosto trataba sobre el compromiso, involucración y la responsabilidad. Examinamos estos conceptos desde una perspectiva individual, de liderazgo y organizacional. Sacamos las siguientes conclusiones.

EL 18%

de las personas reportaron los mayores niveles de responsabilidad en sus organizaciones

- Los líderes todavía no han aprovechado el potencial inexplorado de responsabilidad que reside en sus organizaciones
- La involucración y la responsabilidad están vinculados. La motivación para el esfuerzo extra (involucración) está vinculado al cumplimiento de compromisos y hacer lo correcto en circunstancias difíciles (responsabilidad)
- Hay brechas comunes de responsabilidad en las organizaciones que los líderes pueden cerrar.
- Las herramientas más urgentes para promover la responsabilidad, la gestión del desempeño y el coaching, están bajo el apalancamiento y pueden utilizarse para mejorar el efecto
- Hay deficiencia en algunas habilidades comunes que limitan el compromiso responsable, pero pueden abordarse con el desarrollo adecuado

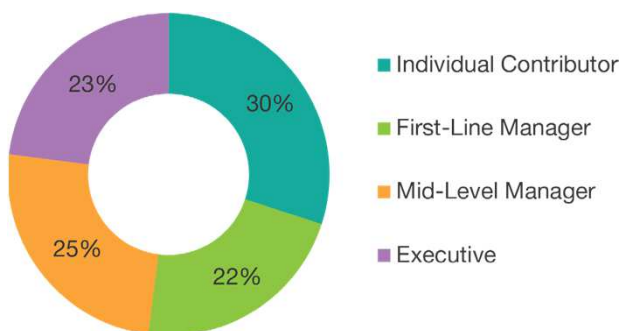
Relación entre Responsabilidad y Desempeño

Para que la responsabilidad sea un concepto de liderazgo importante, debe estar vinculado al desempeño individual y organizacional.

Ejemplo del Survey

Nuestro ejemplo representa una sección transversal de participantes individuales, líderes de primera línea, líderes de nivel medio y ejecutivos.

La primera pregunta es "¿Cuánto potencial no explotado existe hoy para un comportamiento involucrado y responsable?"

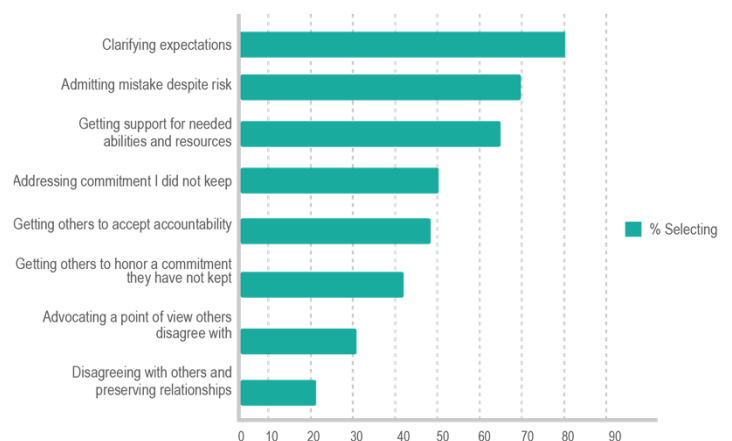


La propuesta de involucración y compromiso de AchieveForum acentúa la motivación para dar un esfuerzo extra. El resultado fue que el 22,3 por ciento de las personas se declararon altamente comprometidas e involucradas. También preguntamos sobre la responsabilidad. Sólo un grupo pequeño reportó los niveles más altos de responsabilidad.



Rendimiento Individual

Hay varios aspectos de la responsabilidad que nuestros encuestados indicaron estaban relacionados con el desempeño individual. Dos tercios de los encuestados respondieron que, establecer expectativas claras, conseguir la alineación en los objetivos y admitir errores estuvieron más relacionados con el rendimiento personal.



Desempeño de la Organización

Hemos consultado el trabajo de colegas para documentar la conexión entre responsabilidad y desempeño organizacional. En una encuesta reciente sobre la ejecución de iniciativas estratégicas, McKinsey & Company identificó dos factores claves de éxito.

- Mejora continua durante la fase de implementación
- Lograr y mantener la claridad

Durante la fase de implementación de las iniciativas estratégicas, la gente se da cuenta de que las estimaciones de tiempo y esfuerzo necesarias para cumplir con las tareas no son las adecuadas, que los imprevistos han impedido cumplir con las tareas y que las prioridades están cambiando el acceso a los recursos necesarios. Estos descubrimientos amenazan los resultados de la misión.

Las organizaciones eficaces hacen todo lo posible para asegurar que los planes de implementación estén bien desarrollados, pero reconocen que la agilidad es fundamental para mantener las iniciativas estratégicas en el buen camino. Necesitan acciones responsables de sus equipos.

La responsabilidad comienza cuando se obtienen respuestas a preguntas como estas:

- ¿Cuáles son los nuevos compromisos que apoyarán el resultado del proyecto?
- ¿Cómo se traslada esto a equipos e individuos?

La claridad es importante porque su ausencia da lugar a políticas organizativas negativas, políticas que suprimen la conducta responsable. En ambientes altamente políticos los empleados se esfuerzan por satisfacer las necesidades de las múltiples partes interesadas, pero al hacerlo no desarrollan todo su potencial.

Comportamientos de Liderazgo que Impactan en la Responsabilidad

En nuestra encuesta varias prácticas de liderazgo influyeron en los comportamientos responsables. Los líderes ...

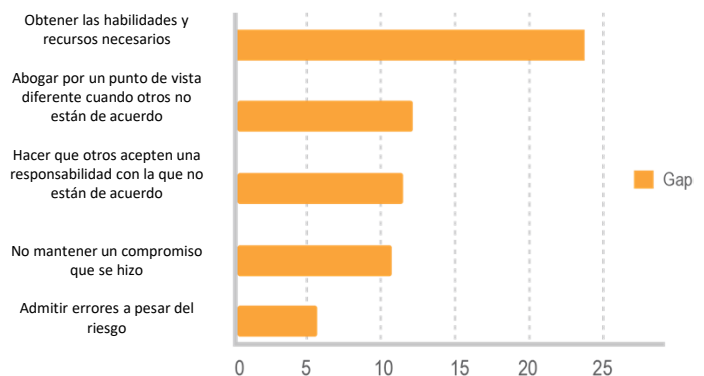
- Cumplen sus promesas
- Tienen un Modelo de Responsabilidad
- Aseguran Metas Claras
- Aseguran los Recursos y Habilidades necesarias



Del trabajo de la Harvard Business School, encontramos también que estos comportamientos de liderazgo no ocurren con frecuencia. Menos de la mitad de los líderes están vistos como que su comportamiento promueve la conducta responsable en su equipo.

Brechas de Habilidades Asociadas con la Baja Responsabilidad

En nuestra encuesta, preguntamos sobre las habilidades relacionadas con la responsabilidad. Encontramos que las personas que reportaron los niveles más bajos de responsabilidad poseen las siguientes lagunas en las habilidades.

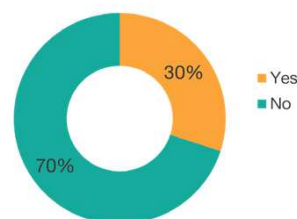


Cómo las Organizaciones Cierran las Brechas de Responsabilidad

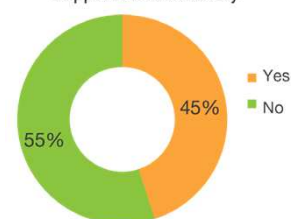
La gestión del desempeño y el coaching son dos prácticas comunes a través de las cuales se pueden cerrar las brechas de involucración y responsabilidad. En nuestra muestra, una minoría de participantes indicó que sus organizaciones utilizaron ambas para cerrar brechas clave.

Hay una necesidad de apoyar mejor a las personas con una gestión eficaz del desempeño y el coaching.

Use Coaching to Support Accountability



Use Performance Management to Support Accountability



¿La involucración y la Responsabilidad conducen a un Alto Rendimiento?

Hemos observado que la involucración y la responsabilidad están relacionados e influenciados por impulsores comunes ($r = 0,56$ a $0,64$, $p = 0,01$), incluyendo, líderes que mantienen sus promesas, aseguran la capacidad y los recursos necesarios. El hecho de que ambos conceptos compartan los mismos impulsores, genera confianza en nuestra creencia de que la involucración y la responsabilidad deben integrarse en una nueva formulación. Capturamos esta formulación con la ecuación:

Involucración + Responsabilidad = Rendimiento que Importa

Ayudando a los Líderes de Hoy

¿Cómo ayudamos a los líderes a garantizar que las personas se comportan responsablemente? ¿Cómo optimizamos el éxito de las prioridades que deben ser gestionadas por otros? La respuesta de AchieveForum es que podemos ayudar a los líderes con las ideas, las herramientas y las habilidades necesarias para promover los comportamientos clave en la ejecución de la estrategia. Podemos apoyar a los líderes enfatizando los vínculos que describimos a continuación



Las prioridades y habilidades de liderazgo conducen a comportamientos de liderazgo (1). Las prioridades y habilidades de las personas también conducen a comportamientos de las personas(2). La cultura y el clima de la empresa fortalecen o debilitan los vínculos entre las prioridades / habilidades y comportamientos tanto para los líderes como para las personas(3). Investigaciones sobre la interacción entre las características personales y la cultura organizacional en temas como la innovación, la calidad y el servicio, refuerza nuestra perspectiva. La conclusión es que el contexto organizacional tiene un impacto significativo en los vínculos que conducen a un comportamiento responsable (4). Describimos el desempeño del Rendimiento que importa en la siguiente figura:



Cuando las personas en las organizaciones adoptan estos comportamientos, las organizaciones obtendrán altos resultados.

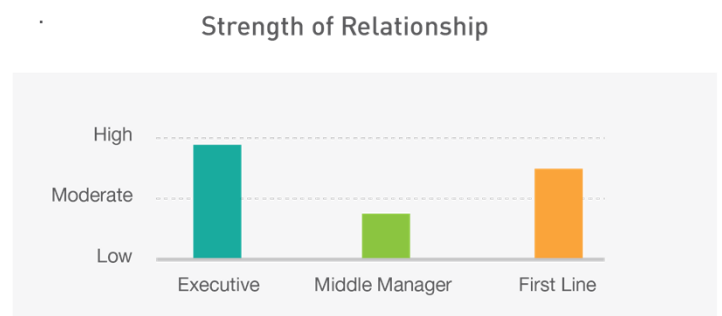


Comportamientos en el Rendimiento que Importa:

- Ejercer un alto nivel de esfuerzo para lograr un resultado
- Persistir frente a las dificultades personales y organizativas
- Asegurar que se está preparado para conseguir el éxito con compromisos claros y la capacidad de seguir a través de ellos
- Trabajar con otros para establecer compromisos claros y obtener su apoyo
- Reaccionar eficazmente a los que no han cumplido un compromiso
- Admitir errores para mantener la iniciativa en el buen camino
- Trabajar con otros para abordar un compromiso que uno mismo no puede cumplir
- Abogar por cambios en políticas o prácticas que Interfieren con un valor / meta organizacional

Un Hallazgo Intrigante

En nuestra investigación, la asociación entre la responsabilidad y la involucración varió dependiendo de los niveles de gestión, según se describe a continuación. La relación entre la involucración y la responsabilidad era mucho menor para los gerentes intermedios que para los ejecutivos y los líderes de primera línea.



($r = .34$ and $.29$ for executives and first-line leaders respectively and $r = .16$ for mid-level leaders, $p = .01$).

Nos preguntamos si esta relación se explica por la tensión entre dos componentes clave de lo que hacen los líderes de nivel medio. Los gerentes intermedios están atrapados entre la necesidad de transformar objetivos generales y medios en acción, cambios en prioridades y recursos una vez que los planes están en movimiento. ¿Es esta situación complicada la que suprime la relación entre responsabilidad e involucración? Tenemos previsto investigar más profundamente para comprender esta dinámica. Probar esta hipótesis es tan importante como que los líderes de nivel medio son el mecanismo a través del cual la visión estratégica se convierte en realidad.

Más allá de la Esperanza del Heroísmo

Los líderes que no adopten estos comportamientos deben contar con la valentía de algunas personas especiales para ejecutar iniciativas estratégicas con éxito. Las encuestas sobre la confianza que tienen los ejecutivos en la implementación de iniciativas estratégicas con éxito, sugiere que la mayoría reconoce que no es lo suficientemente buena como para hacer realidad su visión del éxito empresarial. Al crear un adecuado ambiente de trabajo, los líderes ayudan a aumentar las probabilidades de que el 60 por ciento de los que alcanzan un buen desempeño en sus organizaciones se comportarán como el 20 por ciento de los mejores. Una de las estrategias efectivas para promover el éxito de la organización es ayudar a que el rendimiento del nivel medio sea como el del nivel superior.



Las organizaciones que implementan programas de desarrollo enfocados en la consecución de metas, la asertividad, gestión de conflictos y coaching, construyen las habilidades necesarias para un comportamiento involucrado, comprometido y responsable.

Cómo Cerrar la Brecha: AchieveForum's 6 para 60

AchieveForum cree que podemos ayudar a los líderes a cerrar sus brechas de responsabilidad y crear una cultura de involucración, compromiso y responsabilidad. Hemos extraído un conjunto de recomendaciones de nuestra investigación, que nos referimos a 6 para 60. Estos incluyen los siguientes:

- Establecer metas claras
- Construir la alineación sobre cómo se lograrán los objetivos
- Defender los recursos y habilidades necesarios para el éxito
- Admitir errores para avanzar en la resolución de problemas y preservar la credibilidad
- Resolver dilemas
- Coaching de acción responsable

A través de estas prácticas las personas en las organizaciones establecen acuerdos, se aseguran de que están presentes las condiciones necesarias para cumplirlos, y además dan y reciben feedback para mantener los compromisos en el buen camino.

Mejorar una Cultura de Involucración y Responsabilidad en el Lugar de Trabajo

Un apoyo adicional importante es proporcionar a los líderes una medida que pueda guiar sus esfuerzos para construir y mantener un ambiente de trabajo que logre "Desempeño que importa". Las encuestas ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de un ambiente de trabajo. Proponemos una nueva encuesta que integre la responsabilidad y la participación en un nuevo índice de impacto de liderazgo. Este índice puede usarse para evaluar y documentar el impacto del liderazgo dentro de una organización.



Resumen

La Corporación AchieveForum ha abierto la puerta a un concepto renovado para mejorar el liderazgo: el Rendimiento que Importa. Este concepto incorpora elementos de responsabilidad, involucración y compromiso. Los comportamientos de liderazgo asociados con este concepto son los más importantes. Cuando los líderes modelan e impulsan la claridad, la alineación, la sinceridad, la integridad, la confianza y hasta el valor, fomentan el desempeño que importa.

Los equipos ejecutivos que promueven el rendimiento que importa, tienen la mejor oportunidad de superar sus preocupaciones que las iniciativas estratégicas a las que se han comprometido no tendrán éxito.

Notas Finales

"Los altos ejecutivos expresan profunda preocupación acerca de las estrategias de sus empresas y su capacidad para ejecutarlas",

<http://www.strategyand.pwc.com>

R. Lepsinger, (2010) Cerrando la Brecha de la Ejecución, San Francisco: Jossey-Bass.

J. S. Lerner y P. E. Tetlock, (1999) "Contabilidad de los efectos de la rendición de cuentas", *Psychology Bulletin*, 125, pp. 255-275.

C. Hickman, T. Smith y R. Connors, (1998) *El principio de Oz: Obtención de resultados a través de la responsabilidad individual y de la organización*, Nueva York: Pingüino.

M. Samuel, (2001) *La Revolución de la Rendición de Cuentas: Lograr resultados revolucionarios en la mitad del tiempo, hechos sobre la presión de la demanda*.

D. Smet, B. Schaninger y M. Smith, (2014) "El valor oculto del desempeño organizacional y cómo capturarlo", *McKinsey Quarterly*, abril.

Klatt, S. Murphy & D. Irvine, (1998) *Rendición de cuentas: Obtención de resultados*, Alberta, Canadá: RedStone Publishing.

K. Gibson, (2000) *Excusas, excusas, excusas: Deslizamiento moral en el lugar de trabajo*, "Business Horizons", pp. 43, 6, 65-72.

D. Guangrong, K. Yang y K. De Meuse, (2011) "Competencias de liderazgo a través de los niveles organizacionales: una prueba del modelo de la tubería", *Journal of Management Development*, 30, pp. 366-380

Nuestra muestra incluyó 600 encuestados, y nuestro análisis se basó en las 404 respuestas completas que recibimos.

Extracto de "Implementar el cambio con impacto", informe de McKinsey de 2014.

J. Davis, H. Frechette y E. Boswell, (2010) *Velocidad estratégica: movilizar a la gente, acelerar la ejecución*, Harvard Business School.

H. Simon, (1945) *Comportamiento Administrativo*, Nueva York y Tempe, Arizona: Free Press.

Overfield & R. Kaiser, (2012) "Uno de cada dos gerentes es terrible en la rendición de cuentas", *HBS Blogs*, noviembre.

Myron, M. Erez & E. Naveh, (2004) "¿Las características personales y los valores culturales que promueven la innovación, la calidad y la eficiencia compiten o se complementan entre sí?" *The Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.

About AchieveForum:

AchieveForum ofrece soluciones de liderazgo diseñadas para el cliente y basadas en más de 85 años de experiencia global.

Nuestras soluciones de aprendizaje adaptadas al cliente se crean con propósito e impulsadas por la innovación para ayudar a las organizaciones que ejecuten eficazmente sus estrategias empresariales. Ofrecemos a nuestros clientes productos y programas prácticos y basados en la investigación que movilizan a los empleados, aceleran la implementación del negocio y mejoran la agilidad.

Para más información:

www.achievetforum.com

© 2016 AchieveForum.

achieve+forum™