

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

ESTRATEGIA PARA GESTIONAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADO EN LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY

STRATEGY TO MANAGE THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS BASED ON THE CULTURE OF ACCOUNTABILITY

Gladys Madeleym Ramirez Riaño
Ingeniera de Producción
Bogotá, Colombia
U6700972@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica
de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
NOVIEMBRE DE 2019**

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

ESTRATEGIA PARA GESTIONAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO BASADO EN LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY

STRATEGY TO MANAGE THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS BASED ON THE CULTURE OF ACCOUNTABILITY

Gladys Madeleym Ramirez Riaño
Ingeniera de Producción
Bogotá, Colombia
U6700972@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Hoy en día un reto importante que genera el mercado para las organizaciones es reinventarse constantemente para poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, así como mitigar los riesgos a los que está expuesta, sin embargo una de las restricciones que se pueden presentar es la resistencia al cambio de las personas; el presente artículo presenta una investigación respecto a la gestión del cambio alineado al Sistema de Gestión de Calidad y la cultura del Accountability, con el fin de lograr apropiación de todas las partes interesadas asegurando de esta forma una mayor probabilidad de conseguir el objetivo del cambio. Como resultado propone una estrategia para gestionar el cambio tomando como base la cultura del Accountability, donde el principal componente son las personas, se seleccionaron las herramientas que pueden ser utilizadas en cada etapa logrando una clara planificación, una ejecución de actividades con personas asumiendo la responsabilidad por alcanzar objetivos, un seguimiento continuo en común acuerdo con las personas y la generación de actividades dependiendo del cumplimiento de objetivos ya sea para reconocer el buen trabajo o para retroalimentar si no se ha logrado el objetivo.

Palabras clave: Gestión del cambio, cultura, partes interesadas, comportamientos, Accountability.

ABSTRACT

Nowadays, an important challenge that the market generates for organizations is to constantly reinvent themselves in order to take advantage of the opportunities offered by the environment, as well as mitigate the risks to which they are exposed, however one of the restrictions that may arise is the resistance to change of people; This article presents an investigation regarding change management aligned with the Quality Management System and the culture of accountability, in order to achieve ownership of all interested parties, thus ensuring a greater probability of achieving the objective of the change. As a result, a strategy to manage change is proposed based on the culture of accountability, where the main component is people, the tools that can be used at each stage were selected, achieving a clear planning, an execution of activities with people assuming the responsibility for achieving objectives, continuous monitoring in common agreement with

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

people and the generation of activities depending on the fulfillment of objectives either to recognize good work or to provide feedback if the objective has not been achieved.

Keywords: Change management, culture, concerned parties, behaviors, Accountability.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se cuenta con un mundo en constante cambio y con mayor apertura gracias a factores como los distintos tratados comerciales, políticas gubernamentales, mejoras tecnológicas como las presentadas por la cuarta revolución industrial (Shannon, Walter, & Zhao, 2018), en medios de transporte y de comunicación, mayor acceso a la información, las redes sociales, cambios en los hábitos de los consumidores y la innovación (Henigan, 2018); este entorno no es ajeno a las organizaciones, tanto así, que la organización ISO aborda esta realidad incluyendo en la última versión de sus normas para sistemas de gestión la estructura de alto nivel en el requisito “4. Contexto de la organización” (ISO, 2015) reconociendo el alto impacto que el mismo genera para las empresas y los diferentes Sistemas de Gestión ya sean de Calidad, Ambiente y/o Seguridad; este entorno cambiante representa para las empresas una oportunidad o una amenaza dependiendo como se aborde, al permitir generar un crecimiento de la organización o llevar a su desaparición.

Así mismo es fundamental entender que estos cambios afectan a cualquier tipo de industria y sector, no es un concepto ajeno a ninguna empresa, el entorno es cada vez más dinámico, con mayor globalización e innovación en los negocios generando de esta forma nuevos retos.

Teniendo en cuenta esta realidad se hace imperativo para las organizaciones adaptarse o condenarse a desaparecer, sin embargo no es suficiente con identificar el cambio que se requiere

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

y emprender su implementación; en todo cambio es necesario el apoyo y la participación de las partes interesadas de la organización y en gran medida de estos es que dependerá el éxito del cambio, por tanto la organización para poder emprender acciones que le permitan evolucionar y tener mejora continua debe evaluar y establecer medidas en la búsqueda de eliminar barreras como la resistencia al cambio de las personas y generar su compromiso (Angulo, 2019), y justamente allí es donde la cultura organizacional y las relaciones con las partes interesadas puede llegar a ser el factor diferenciador que impulse el desarrollo de comportamientos que permitan disminuir la incertidumbre e incrementar la eficacia del cambio (Rodríguez Rojas, 2018).

Las organizaciones requieren ser cada vez más versátiles para desarrollar cambios que les permitan ser sostenibles en el tiempo y crecer en un contexto cambiante, para lo cual requiere la participación en sus cambios de las partes interesadas a nivel interno como sus colaboradores y socios, como externas tales como la comunidad, proveedores e incluso clientes, y surge el cuestionamiento de ¿cómo lograr acciones eficaces que les permitan mitigar la resistencia al cambio y obtener comportamientos de apropiación de las personas frente al mismo?, al evidenciar que el principal factor del cambio es el humano (Tejada Vargas & Tejada Losada, 2011), se pueden trabajar en metodologías que permitan generar una cultura de cambio y apropiación como es el caso del Accountability, esta cultura define cuatro competencias de las personas en el Verlo, Adueñárselo, Resolverlo y Hacerlo (Connors, Hickman, & Smith, El principio de Oz, 1998) estableciendo dentro de cada una de ellas cuatro comportamientos específicos que permiten generar un mayor compromiso de las personas y una apertura al cambio, trabajando siempre desde las fortalezas del ser.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Durante la investigación se tienen en cuenta diferentes teorías de gestión del cambio y se incluyen los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en su numeral 6.3 Planificación de los cambios con el fin de hacer más completa la estrategia y que este alineada con las organizaciones que ya cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO (ISO, 2015), de igual forma aborda el concepto básico de la cultura, sus competencias, comportamientos, herramientas para movilizar y analizar que apoyan la gestión del cambio.

La estrategia presentada permite integrar algunos de los elementos mencionados anteriormente con la gestión del cambio para lograr un proceso eficaz y eficiente con impactos positivos a las personas relacionadas con el cambio en la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de investigación utilizado fue el descriptivo, debido a que desde el enfoque del problema evidenciado y el contexto trabajado está basado en la influencia que tiene el comportamiento de las personas en la gestión del cambio y como un tipo de cultura como el Accountability permite apalancar los resultados. El método descriptivo es una valiosa herramienta para la investigación al combinar una revisión documental sobre la gestión del cambio y el Accountability, que permiten generar un mayor conocimiento sobre estos conceptos y herramientas que son las bases para la generación de la estrategia.

La investigación inició con una lectura y análisis de algunos modelos para la gestión del cambio relacionados con los Sistemas de Gestión que existen hoy en día, basándose en la revisión de la investigación “*Propuesta de gestión del cambio para el fortalecimiento organizacional en los sistemas integrados de gestión*” (Herrera, 2018), a partir del conocimiento de esta propuesta se continuó con la lectura de los libros disponibles relacionados a la cultura de

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Accountability, incluyendo sus herramientas y algunos conceptos sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones y como esta cultura permite fomentar los cambios.

Algunos de los principales conceptos que se toman de la investigación realizada respecto a la gestión del cambio se encuentran:

Gestión del cambio en la ISO 9001:2015: En su más reciente versión de la norma, ISO incluye un numeral relevante para la organización, 4. Contexto, desde allí lleva a las empresas y sus sistemas de gestión de calidad a evaluar tanto su entorno interno como externo y las partes interesadas, para gestionarlas desde el numeral 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, que constituyen una de las entradas finalmente al numeral 6.3 Planificación de cambios (ISO, 2015), en este numeral se dan los lineamientos básicos a tener en cuenta en el sistema de gestión de la calidad siendo estos: el propósito del cambio y sus consecuencias potenciales, los recursos necesarios y la asignación de responsabilidades y autoridades.

Modelo de gestión del cambio Kotter: El modelo de Kotter plantea ocho pasos que permiten la gestión del cambio en la organización obteniendo resultados eficaces, el primer paso está basado en generar la convicción del cambio entre el equipo directivo, a través de la creación del sentido de urgencia, al presentar las posibles amenazas u oportunidades que hace necesario el cambio. Posteriormente, se debe conformar una poderosa coalición, este es el segundo paso para asegurar que el cambio se dé, el liderazgo es fundamental, por lo que se debe identificar las personas claves que ayuden a liderar el cambio en la organización.

Adicionalmente es importante lograr que todas las personas involucradas en el cambio entiendan por qué están haciendo las acciones para generarlo, esto se hace desde el tercer y cuarto paso, donde se crea una visión para el cambio y se comunica.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Aun cuando se han realizado los pasos anteriores, se corre el riesgo en tener personas que se resistan al cambio, el quinto paso con lleva a identificar si se tienen personas con esta resistencia y plantear acciones que permitan eliminar este obstáculo.

Es fundamental motivar a las personas para acercarse al éxito, aquí se presenta el sexto paso, tener triunfos a corto plazo, sin embargo, se debe tener claridad cuál es el cambio real por alcanzar, por lo tanto, el séptimo paso es construir el cambio a largo plazo.

Finalmente, el octavo paso es anclar el cambio a la cultura organizacional, esto asegura que el cambio se mantenga en el tiempo al estar inmerso en los valores de la organización con unos líderes comprometidos (Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos, 2018).

Cultura organizacional: Es la forma en la cual la gente piensa y de acuerdo con ello actúa.

Accountability: Determinación personal que independiente de las circunstancias y demostrando el compromiso necesario se actúa en la búsqueda de los resultados (Smith & Connors , 2009).

Pasos para el Accountability: Desde la metodología de Accountability, se definen cuatro pasos que llevan a la persona a mantenerse por encima de la línea, haciéndose responsable de sus acciones, los pasos son: Verlo, Aduñárselo, Resolverlo y Hacerlo. (Connors, Hickman, & Smith, El principio de Oz, 1998)

Porqué: Herramienta que permite tener mayor claridad y convierte en tangible los objetivos.

Lista de revisión FORM: Establece las características que propone el Accountability para definir las expectativas efectivas que son:

Formable: Se debe asegurar que la expectativa guarde relación con la planeación estratégica de la organización.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Obtenible: Evaluar la factibilidad de contar con las capacidades y recursos necesarios para el logro de la expectativa

Repetible: Esta característica va encaminada a favorecer la comunicación para que sea sencilla, la expectativa debe escribirse de forma clara, simple y entendible para las personas involucradas en el cambio.

Medible: La expectativa debe permitir realizar el seguimiento de los avances en el tiempo (Smith & Connors , 2009).

Con la información recolectada se procedió a establecer una estrategia donde se identificó un paso a paso para la generación de cambios en una organización, donde esté inmerso el trabajo necesario con las personas que permitan guiar sus comportamientos desde la cultura organizacional y con ello se brinde la oportunidad de generar un cambio en la organización y sus partes interesadas, adicionalmente poner a disposición del lector observaciones que le pueden permitir asegurar la implementación de la estrategia de una forma más eficaz.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el desarrollo del proceso para la generación de la estrategia que permita la apropiación de la gestión del cambio basado en la cultura del Accountability, se realizó una investigación más profunda en los temas tratados (gestión del cambio y Accountability) y se evaluó como se integran con el Sistema de Gestión de Calidad desde el enfoque de la norma ISO 9001:2015 en la gestión del cambio, específicamente desde la planeación (ISO, 2015).

A raíz de la investigación se plantea una estrategia que tiene en cuenta: análisis de contexto, partes interesadas, necesidades de la gestión del cambio, cultura organizacional, comportamientos de las personas, ciclo PHVA y herramientas del Accountability, esta estrategia

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

busca generar un apalancamiento de los resultados organizacionales y un beneficio sostenible en el tiempo basados en el cambio de comportamientos de las personas al fortalecer la cultura organizacional a lo largo de la gestión del cambio, a continuación se presenta una matriz que define la estrategia y posteriormente se explican las herramientas a implementar desde la cultura del Accountability:

Tabla 1

Herramientas de Accountability propuestas por cada etapa de la gestión del cambio

Etapa		ACCIONES PROPUESTAS	HERRAMIENTAS PROPUESTA
Gestión del cambio	Ciclo PHVA		
Iniciación	Planear	Analizar el contexto y las partes interesadas para posteriormente definir las acciones para abordar los riesgos y oportunidades	Análisis DOFA - Análisis PESTEL - Las 5 fuerzas de Porter - Análisis de partes interesadas
		Definir la primera propuesta del objetivo del cambio asegurando que cumpla con las características de las expectativas efectivas y los recursos humanos necesarios.	Características FORM
		Alinear las expectativas de la organización y los colaboradores que participaran en la ejecución del cambio	Definición del porqué Alineación de expectativas Características FORM
		Definir el cronograma de trabajo para llevar a cabo el cambio	Cronograma de trabajo basado en las 5w 2 H
Desarrollo	Hacer	Ejecutar el plan de acción y acuerdos que se definieron durante la alineación de expectativas	Aplicación comportamientos Accountability
		Asegurar que se cumpla con las comunicaciones definidas en los tiempos establecidos.	Comunicación del porqué, el que y el cuando
		Realizar refuerzos en la cultura del Accountability y las herramientas para su interiorización	Prácticas en cada una de las competencias para lograr tener los comportamientos definidos

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

	Verificar	Inspeccionar los avances y cumplimiento del objetivo, de los compromisos personales y de los planes de acción definidos tanto en la alineación de expectativas como en el cronograma para la generación del cambio	Estilo de Accountability Anillo exterior Modelo Estilo
		Identificar cumplimiento y desviaciones en los avances de las expectativas	
Optimización y mejora		Generar los reconocimientos respectivos si se ha cumplido con las expectativas	Reconocimiento enfocado
		Reforzar los compromisos y expectativas	Retroalimentación enfocada
	Actuar	Definir planes de acción personales	Anillo exterior Anillo interior Modelo Estilo
		Analizar los resultados obtenidos por medio de la identificación de acciones, creencias y experiencias que están llevando a generarlos	Pirámide de resultados R1
		Definir los planes de acción para lograr el Resultado previsto (R2)	Pirámide de resultados R2

Nota: En la tabla 1 se relaciona cada una de las etapas definidas para la gestión del cambio de la estrategia y las respectivas herramientas sugeridas. Elaborado por el autor (2019)

La estrategia propone cuatro etapas alineadas a la gestión del cambio y al ciclo PHVA con el fin de corroborar que la misma cuenta con los elementos necesarios para cumplir con el enfoque que debe tener el Sistema de Gestión de Calidad.

La primera etapa de la estrategia es la iniciación, la primera acción a realizar es analizar el contexto y las partes interesadas que van a brindar el sentido de urgencia del cual parte el modelo Kotter, desde el Accountability se requiere conocerlo para poder continuar con la segunda acción de definir el objetivo ya que se debe tener claro por qué se requiere realizar el cambio.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En esta segunda actividad solamente se genera una primera propuesta del objetivo debido a que el definitivo se establece con todo el equipo de trabajo, esto con el fin de generar mayor compromiso y apropiación por parte de todos los involucrados al tener claro el objetivo y haber participado en su construcción; sin embargo se requiere tener el objetivo inicial para partir de una base hacia donde espera llegar la organización y que sea complementado con las personas, así mismo se identifican las personas necesarias con el fin de tener claridad en los recursos humanos indispensables y asegurar que se encuentren en la alineación de expectativas.

La tercera actividad es fundamental, debido a que es la primera interacción con el equipo de trabajo y de ello dependerá que las personas estén comprometidas con cuerpo y alma. La alineación de expectativas (Connors & Smith, Como sucedio eso, 2009) propuesta cuenta con las siguientes acciones:

Figura 1. *Actividades propuestas para la alineación de expectativas*



La figura 1 identifica de forma secuencial las actividades propuestas a realizar para generar una alineación de expectativas efectiva.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Para llevar a cabo esta secuencia de pasos, es necesario realizar una preparación previa de la información a presentar y definir teniendo en cuenta el tipo de público que se va a tener, el cómo liderar la reunión para que sea participativa durante todo su desarrollo; se inicia con el contexto del cambio, donde se da a conocer a nivel global la situación que origina el cambio, más no se menciona como tal el objetivo inicial para prevenir que sean sesgados o se piense que no son parte de la generación del objetivo, posteriormente se invita a participar a los colaboradores en la definición del porqué se requiere el cambio, donde se dan diferentes opiniones para que al final se consolide en una sola frase que este conformada por un verbo en infinitivo + la contribución a la organización + “de forma que” + el impacto que va a generar el cambio ya sea en la organización o sus partes interesadas (Sinek, Mead, & Docker, Encuentra tu porqué, 2018), este porqué debe ser fuerte y motivador de las personas para que estén más comprometidas por tener claro la contribución que van a realizar y el beneficio que se obtiene (TED, Cómo los grandes líderes inspiran la acción, 2009).

En la definición del objetivo del cambio se propone utilizar las características del FORM debido a que permite una recordación en los colaboradores del objetivo al ser simple y un mayor compromiso al estar alineada con la estrategia de la organización, en este punto quien lidera la alineación ayuda a que el objetivo no se desvíe del inicial, pero permite la libertad para que el grupo sea quien llegue a el o que incluso lo supere.

La asignación de roles, responsabilidades y autoridades es más sencilla cuando se llevaron a cabo de forma participativa las anteriores acciones, al estar las personas apropiadas del cambio será más sencillo que acepten las responsabilidades que deben asumir e incluso se postularan para tareas adicionales por la convicción que tienen en el cambio y que no se perciben impuestas, esto contribuye de manera significativa a la motivación de las personas, así mismo

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

fluirá mejor la siguiente acción para que cada involucrado en el cambio pueda definir su mejor contribución para lograr el objetivo, es importante dar relevancia en la frase “la mejor contribución” ya que lleva a la persona a pensar en más allá de lo que se espera de él y buscara sobre pasar esa expectativa logrando un mayor compromiso en cumplirlo y asegurar sus demás pendientes.

Durante la alineación de expectativas se deben definir los mecanismos para inspeccionar que el objetivo va por buen camino y se tiene el cumplimiento de los compromisos por parte de las personas demostrando su Accountability, en este punto será más sencillo comprender para las personas que es necesario hacer inspecciones para asegurar el objetivo y al definir con ellos la forma de hacerlo, se trabaja con un mayor nivel de confianza y tranquilidad al tener las reglas claras y encontrar un equilibrio en el estilo de Accountability de las personas del equipo que no tome ningún extremo en presionar y forzar para se ejecuten los compromisos, ni tampoco de esperar y ver (Connors & Smith, Como sucedio eso, 2009).

Una de las herramientas propuestas para los reconocimientos es el relato enfocado de historias, es muy valioso para las personas cuando son reconocidas socialmente y se resalta el cumplimiento de objetivos gracias a sus comportamientos.

Continuando con las acciones, la construcción de un sencillo plan de comunicaciones permite que todo el grupo involucrado tenga claro desde el inicio como va a ser la comunicación, que se va a comunicar, cuando, donde y quién lo comunica, esto fortalece las relaciones de todo el equipo. Finalmente es necesario identificar que brechas o necesidades tiene el equipo de trabajo para cumplir con sus compromisos y que puedan poner en riesgo el logro del objetivo, esto demuestra el interés de la persona que lidera el cambio por apoyar a su equipo de trabajo y

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

le crea un compromiso para buscar los mecanismos que permitan disminuir estas brechas o satisfacer las necesidades.

Una vez alineado el equipo se procede a la creación del cronograma de trabajo con las tareas específicas para lograr el cambio, se recomienda utilizar la metodología de 5w 2h definiendo: qué se quiere hacer, por qué, cuándo, dónde, quién, cómo y cuánto cuesta hacer lo que se quiere hacer, esta herramienta permite aterrizar de forma clara el plan de acción (Betancourt, 2018) y esto facilitara la inspección.

La segunda etapa de la gestión del cambio es Desarrollar, en esta etapa se debe comunicar el porqué definido previamente a todos los involucrados y/o impactados en el cambio para favorecer su entendimiento y las necesidades de ejecutar las actividades planteadas para lograr el objetivo, al hacerlo, las personas generan un mayor compromiso con el cambio. Se debe fomentar la aplicación de los comportamientos del Accountability de verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo por medio de acciones sencillas que evidencien el compromiso genuino iniciando por los líderes, algunos ejemplos de estas acciones son: desayuno con el líder para resolución de preguntas, realizar caminatas con las personas para hablar y generar mayor cercanía y confianza, ir al lugar de trabajo y donde se realizan los cambios para hablar con las personas (Connors R. , Smith, Hickman, Skousen, & Nicolls, 2016), presentar éxitos y fracasos en el cambio y en otros presentados previamente como insumo para aprender, demostrar con el ejemplo que no es malo equivocarse lo importante es reconocerlo y tener el coraje de afrontarlo para superar los errores, generar espacios interdisciplinarios para fortalecer las relaciones entre los equipos de trabajo, cuando se presentan inconvenientes reunirse con personas de diferentes niveles para brindar una solución, dar ejemplo de cumplimiento de las acciones del plan de

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

acción, estas son solo algunas de las acciones que han sido implementadas a nivel mundial por diversas organizaciones demostrando eficacia y fortalecimiento de la cultura de Accountability.

La última etapa de la gestión del cambio es optimización y mejora, aquí se propone dividir en dos componentes, el primero de ellos la verificación, mientras se va ejecutando el cambio es indispensable realizar el seguimiento al cumplimiento del plan de acción y los avances con respecto al objetivo, para lograrlo primero se debe definir el estilo de Accountability de la persona con la cual se va a inspeccionar los avances, puede ser presionar y forzar o esperar y ver, hay personas para las cuales en ocasiones prefieren que se estén haciendo seguimientos continuos a su trabajo para asegurar el resultado, mientras que en otro extremo se encuentran personas que no quieren ser inspeccionadas y esperar hasta el final si se logra o no el objetivo, aquí será fundamental que el líder logre el equilibrio, esto genera apropiación de las personas sin soltar totalmente el control sobre la ejecución, ni tampoco dar la impresión de falta de confianza en el compromiso de los colaboradores.

Para esta etapa ya se habrá aplicado las tres fases del anillo exterior, comunicar, alinear e inspeccionar, en la última fase se recomienda tener en cuenta el modelo del Accountability look para escuchar, observar, ser concreto y enterarse de lo que está sucediendo durante la ejecución (Connors & Smith, Como sucedio eso, 2009).

El segundo componente del actuar inicia con las acciones a tomar dependiendo del resultado de la inspección, si se identifica que se van cumpliendo las expectativas se propone generar reconocimientos enfocados, es decir, a las personas o equipos de trabajo que han cumplido, esto para motivarlos a continuar con su desempeño, pero adicionalmente para lograr que quienes quizás aún no han cumplido quieran llegar a ese nivel y obtener también un reconocimiento.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Por otra parte, cuando no se han logrado las expectativas se plantea realizar en primera instancia una retroalimentación, para posteriormente generar un plan de acción que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos, donde se puede usar el anillo exterior verificando si la comunicación, la alineación de las expectativas y la inspección se hizo de una forma adecuada, si no es así el plan de acción se enfocara en fortalecer estos puntos, si después de realizada la evaluación se observa que el anillo exterior se hizo de forma adecuada se revisa si la restricción se encuentra en el anillo interior donde se pregunta: ¿las personas y/o equipo está motivado?, ¿cuenta con el entrenamiento necesario?, ¿la cultura presenta algún impedimento para el cumplimiento? Y en última instancia se evalúa si no se ha adoptado el Accountability suficiente que lleve a la persona y/o equipo a enfocarse en lograr los objetivos.

Cuando la inspección presenta un panorama muy desolador y se empieza a poner en riesgo alto la consecución del logro se puede utilizar una herramienta muy robusta que genera un esfuerzo más grande pero ayudar a asegurar que las acciones necesarias lleven al cumplimiento de un resultado, las pirámides de resultados, se divide en cuatro secciones grandes, en la punta se encuentra el resultado R1 (Smith & Connors , 2009) es decir el resultado desfavorable actual, de allí se parte para empezar a indagar en la sección dos cuales son las acciones que han llevado a obtener ese resultado, a partir de estas se pregunta la tercer sección, que creencias tienen las personas que las han llevado a generar esas acciones? Y finalmente basados en esa respuesta se identifica que experiencias ha generado la organización o el equipo para que se generen esas creencias.

Cuando se han logrado identificar experiencias y creencias se puede llegar a un cambio de raíz en el comportamiento de las personas y en su Accountability, aquí es donde se realiza la pirámide de R2, definiendo el resultado que se desea lograr y basados en la pirámide R1 se

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

definen en secuencia las acciones a realizar, las creencias que se quieren generar y por tanto las experiencias que se deben implementar.

Es de resaltar que esta herramienta es muy poderosa al generar cambios de creencias y comportamientos, lo cual para que sea real no se consigue en un periodo corto de tiempo, pero que sus resultados si son sostenibles en el mismo, por tanto, se recomienda realizar solamente en casos donde se requieren hacer ajustes en la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

Actualmente se cuenta con múltiples modelos de gestión del cambio basados en la importancia que tiene para una organización el no ser estática y generar modificaciones para poder responder a las diversas variables que pueden apalancar su crecimiento o representar su caída, uno de estos modelos es el Kotter, que presenta ocho pasos basados en el enfoque de la importancia de las personas para lograr estos cambios.

La cultura del Accountability brinda a las organizaciones unas herramientas muy valiosas que apalancan los cambios en las organizaciones trabajando justamente sobre los comportamientos de las personas, lo cuál puede complementar los ocho pasos presentados en el modelo de gestión de Kotter.

En el artículo se presenta una estrategia propuesta que busca brindar una alternativa a las organizaciones que quieren generar cambios basados en el compromiso de las personas involucradas, agrupando los ocho pasos de Kotter en tres etapas grandes y alineando las mismas con el ciclo Deming y el Sistema de Gestión de Calidad, brindando un beneficio adicional al permitir el cumplimiento de la norma ISO 9001 en su numeral 6.3 (ISO, 2015).

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En esta estrategia se presentan algunas de las herramientas del Accountability que se pueden utilizar en las diferentes etapas y permiten lograr una cultura de mayor apropiación tanto del cambio, como de la cultura de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, C. (2019). Organizaciones preparadas para una interrupción. *Normas y Calidad*, 20.
- Betancourt, D. F. (28 de Mayo de 2018). *Ingenio empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/5w2h/>
- Connors, R., & Smith, T. (2009). *Como sucedio eso*. New York: The Penguin Group.
- Connors, R., Hickman, C., & Smith, T. (1998). *El principio de Oz*. New York: Planeta Publishing.
- Connors, R., Smith, T., Hickman, C., Skousen, T., & Nicolls, M. (2016). *Fix It*. New York: Penguin Random House LLC.
- Henigan, M. (2018). Competividad y evolución empresarial. *Normas y Calidad*, 49.
- Herrera, D. M. (2018). *Propuesta de gestión del cambio para el fortalecimiento organizacional en los sistemas integrados de gestión*. Bogotá.
- ISO. (23 de Septiembre de 2015). *Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.
- Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos*. (2018). Obtenido de Estrategia - Magazine: <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
- Rodríguez Rojas, Y. L. (2018). La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenible. *Signos*, 11-21.
- Shannon, J., Walter, J., & Zhao, H. (2018). Las normas internacionales y la cuarta Revolución Industrial. *Normas y Calidad*, 18.
- Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2018). *Encuentra tu porqué*. New York: Penguin Random House LLC.
- Smith, T., & Connors, R. (2009). *Cambie la cultura cambie el juego*. New York: The Penguin Group.

LA CULTURA DEL ACCOUNTABILITY EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

TED (Dirección). (2009). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción* [Película]. Obtenido de www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/up-next

Tejada Vargas, N., & Tejada Losada, F. (2011). Universidad Santo Tomas. *Signos*, 95-96. Obtenido de Revista Signos.