

## **NOTAS ACADÉMICAS**

¿Cómo crear una Cultura de Accountability en la organización empresarial?

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz  
Mschwarz@ulima.edu.pe

### **Resumen**

Presenta el reto de la creación de una cultura de Accountability en la organización para afrontar las exigencias del mercado moderno y actuar con transparencia, ética, compromiso, proactividad, responsabilidad y equidad en la forma de hacer negocios y acuerdos en el mercado. Se hace un análisis de las principales cualidades esperadas de los ejecutivos bajo los estándares del Accountability y se delinearán las etapas secuenciales para la implementación de estos estándares al interior de las organizaciones.

**Palabras Clave:** Accountability, Responsabilidad, Ética empresarial, Compromiso, Transparencia, Valores empresariales.

### **Introducción**

El mercado exige de los empresarios una mayor transparencia en la forma de hacer negocios y eso implica una actuación empresarial con conductas éticas que combinen el capital económico, intelectual y relacional con prácticas de gobernanza internacionalmente aceptadas en un marco de respeto a los valores y a la cultura de las partes interesadas vinculadas al negocio. Esta exigencia es cada vez mayor, incluso se presenta como condición para acceder a mercados más sofisticados y se encuentra acelerada por el destape de vergonzosos casos de corrupción empresarial que reflejan las consecuencias de las malas prácticas de negocio de algunos empresarios inescrupulosos por lo que es cada vez más urgente implementar nuevos paradigmas de gestión sobre la base de una nueva y fortalecida dirección y gerencia para afrontar el reto que el mercado requiere.

En ese contexto, la implementación de una cultura de Accountability en las organizaciones se presenta como una oportunidad de adquirir valor cuyo efecto puede representar la diferencia que marque la competitividad de las empresas para lo cual es importante comprender el mecanismo de implementación cultural que puede orientar a la organización

para internalizar una forma de operar en el marco del máximo respeto a su entorno y a las exigencias de transparencia y ética que el mercado requiere.

La idea de Accountability nace como palabra inglesa original del principio concreto de rendición de cuentas por parte de las personas y las organizaciones pero es más amplio que eso y trata principalmente de reflejar congruencia en la forma de actuar en el mercado. Esta congruencia significa desarrollar un alineamiento claro y preciso entre lo que se piensa, lo que se siente, lo que se dice y lo que se hace como forma de desenvolvimiento empresarial.

La congruencia es la base del Accountability el cual como concepto empresarial ha sido estudiado en la literatura reciente por numerosos investigadores como Ahyaruddin & Akbar, 2016; Chang, Chen & Fan, 2016; Sabadoz & McShane, 2016; VanPeurseem, Old & Locke, 2016; Virtanen & Takala, 2016; Agustiningsih, Murni & Putri, 2017; Nicholson, Pugliese & Bezemer, 2017; Kraeger & Robichau, 2017; Lourenço, Piotrowski & Ingrams, 2017; Omoteso & Yusuf, 2017; Welton et al., 2017; quienes han analizado desde distintas perspectivas el Accountability en sus aspectos, restricciones, ventajas y dificultades de implementación en los sectores público y privado en distintos lugares del planeta

### **¿Qué es el Accountability?**

Se denomina “Accountability” a la obligación indelegable de una persona u organización de dar cuenta de sus actividades y asumir las consecuencias de las mismas, aceptando su responsabilidad y divulgando los resultados derivados de ellas en forma oportuna y transparente.

El Accountability implica el desarrollo simultáneo de 4 componentes clave:

- Compromiso
- Proactividad
- Responsabilidad
- Acuerdos claros

La combinación efectiva de estos 4 componentes sobre la base de personas que lo adoptan libremente como forma de actuación personal, profesional permite a las organizaciones empresariales obtener una sólida ventaja competitiva para su desarrollo e inserción en el mercado.

### **Cultura de Accountability en la organización**

La implementación de una cultura de Accountability en la organización es una tarea compleja toda vez que la cultura no se construye de la noche a la mañana y requiere necesariamente de una construcción creciente liderada por las personas apropiadas sobre la base de un conjunto de valores que se adquieren en el tiempo y que son distintos para cada organización sobre la

base de su historia, las características de sus líderes y su desarrollo de actuación en el mercado.

Este complejo proceso requiere entender que para lograr una cultura empresarial basada en Accountability es necesario antes tener personas cuyo accionar actúe naturalmente bajo los principios y estándares del mismo por lo que existen ciertas cualidades esperadas de las personas que son la clave para lograr la transformación y liderar el cambio al interior de las organizaciones.

Las principales cualidades esperadas de una persona que actúa bajo los estándares del Accountability son las siguientes:

- Trato equitativo para todos con dignidad y respeto
- Actuación ética honesta con la verdad
- Actuación con transparencia
- Respuesta a las partes interesadas
- Consistencia en hacer lo que se promete
- Responsabilidad por sus acciones
- Proactividad en la solución de problemas
- No se esconde tras excusas
- Enfoque a resultados
- Enfoque a la mejora
- Actuación humilde
- Pide disculpas cuando se requiere
- Vivencia intensa de sus valores
- Preocupación por los demás

El logro de una cultura de Accountability en las empresas solo será posible si sobre la base de personas que actúan naturalmente bajo los estándares del mismo, se logra establecer e insertar políticas, protocolos, guías, manuales, reglas, normas y procedimientos claros que permitan dirigir y conducir a la organización sobre la base de los estándares y prácticas de gobernanza requeridas para asegurar el máximo respeto a las partes interesadas, al desarrollo de las personas, la conducta ética de las empresas, la base colaborativa del desarrollo, el compromiso social y ambiental y el esfuerzo compartido para integrar y obtener una mejor sociedad.

### **Estrategias de implementación**

La práctica personal y profesional del Accountability permite siempre lograr contar con personas confiables con un fortalecido carácter digno de admirar e imitar logrando a su vez

de manera personal y empresarial una mayor productividad y una alta eficacia en el apropiado cumplimiento de las metas.

Desde el punto de vista del aprendizaje, la práctica del Accountability empieza primero en la persona y luego se traslada al profesional. Es necesario para ello que la persona primero deba ser consciente de su responsabilidad integral (no como una práctica por cumplir un requisito sino más bien como una forma natural de trabajar) extendiendo su forma de actuar a toda la organización generando un referente inspiracional de imitación que se transforma en un liderazgo a seguir en la empresa. El proceso concreto de transformación es direccional de persona a empresa y también de persona a persona por imitación del liderazgo inspirador que lidera la implementación del proceso. Este proceso es clave para la internalización del Accountability en la organización.

La estrategia de implementación de Accountability en la organización empresarial tiene las siguientes etapas clave a seguir:

1. Diagnóstico inicial (determinación de la brecha cultural)
2. Planificación del proceso de implementación
3. Confirmación de valores y estándares de operación que los sustentan
4. Implementación de Guías de gobernanza bajo los estándares de Accountability
5. Incorporación e involucramiento de partes interesadas
6. Involucramiento de los colaboradores internos
7. Involucramiento de socios estratégicos, proveedores, contratistas y subcontratistas
8. Control Operacional del proceso
9. Monitoreo, Seguimiento y Medición del proceso y del desempeño
10. Auditoría y revisión del proceso y del desempeño
11. Acción predictiva, preventiva y correctiva para la mejora

## **Conclusiones**

La implementación de una Cultura de Accountability en la organización permite asegurar una actuación ética con transparencia, compromiso, proactividad, responsabilidad y equidad en la forma de hacer negocios y acuerdos en el mercado generando una ventaja competitiva diferencial que se traduce en un mayor valor para la empresa, sus colaboradores y todas las partes interesadas vinculadas. La estrategia de implementación de Accountability en las empresas dependerá en gran medida de la consistencia y congruencia con la que se proceda en la rendición de cuentas como una práctica cultural insertada en las personas y en la empresa misma. Este proceso de asimilación cultural es lento y requiere de un liderazgo asertivo capaz de conducirlo con el ejemplo y la inspiración del accionar de sus directivos y gerentes en su forma de actuación en el mercado. Un reto para desarrollar a nivel personal y empresarial en camino a lograr una mejor sociedad.

## Referencias

- Agustiningsih, S. W., Murni, S., & Putri, G. A. (2017). Audit findings, local government characteristics, and local government financial statement disclosure. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(3), 179-187.
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of public sector organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 31(1), 1-22.
- Chang, W., Chen, H., & Fan, C. (2016). Contemporary accountability leadership: Concept, theory and inspiration for principal leadership. *Xuexiao Xingzheng Shuangyuekan School Administrators*, (101), 34-54. <http://dx.doi.org/10.3966/160683002016010101003>
- Kraeger, P., & Robichau, R. (2017). Questioning stakeholder legitimacy: a philanthropic accountability model. *Journal of Health and Human Services Administration*, 39(4), 470-519.
- Lourenço, R. P., Piotrowski, S., & Ingrams, A. (2017). Open data driven public accountability. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 11(1), 42-57.
- Nicholson, G., Pugliese, A., & Bezemer, P. (2017). Habitual accountability routines in the boardroom: How boards balance control and collaboration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(2), 222-246.
- Omoteso, K., & Yusuf, H. (2017). Accountability of transnational corporations in the developing world. *Critical Perspectives on International Business*, 13(1), 54-71.
- Sabadoz, C., & McShane, L. (2016). Organizational accountability relations: De facto or de jure? *Social Responsibility Journal*, 12(1), 32-53.
- VanPeurseem, K., Old, K., & Locke, S. (2016). Socializing accounting practices in governing boards: Dairy co-operatives down-under. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(1), 75-102.
- Virtanen, A., & Takala, T. (2016). Accountability of corporate boards in Finland. *Management Research and Practice*, 8(1), 5-24.
- Welton, C., Atanasov, P., Patil, S., Mellers, B. A., & Tetlock, P. E. (2017). Accountability and adaptive performance under uncertainty: A long-term view. *Judgment and Decision Making*, 12(6), 610-626.