

Perfil unitriádico de empresas responsables (*accountability*) Caridad, Migdalia*

Fernández de Pelekais, Cira**

* Lic. en Comunicación Social (LUZ). Magíster en Gerencia de Mercadeo (URBE) y estudiante regular del último semestre del Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacín. E-mail: migdaliacdec@cantv.net.

** Doctora en Recursos Humanos, Profesora Titular URBE. Coordinadora Doctorado en Ciencias Gerenciales. Investigadora activa CICAG. E-mail: cirapelekais@hotmail.com. Telf.: 0414-6133778.

Resumen

El artículo divulga los resultados de la investigación perfil unitriádico gerencial de empresas líderes en responsabilidad (*Accountability*), la cual tuvo como propósito determinar dicho perfil, considerando específicamente el rol de las empresas como organización ante sus actores internos, clientes y comunidad donde actúan. El artículo establece el valor responsabilidad (*Accountability*) como parte de la filosofía de la empresa, facilitando su interiorización bajo un enfoque unitriádico (capital intelectual racional, emocional y operacional), que se distinga por los atributos de un liderazgo relacional, que tome en cuenta el conocimiento y talento de su gente, sistemas comunicacionales con énfasis en el diálogo empático y asertivo (estilo conversacional), apoyado en sistemas de información, medición y de auditoría, así como en la publicación sistemática de resultados y con un comportamiento centrado en sus grupos de interés internos y externos.

Palabras clave: Perfil unitriádico, responsabilidad, capital intelectual racional, emocional y operacional, grupos de interés.

Unitriádic Profile of Companies Accountability (Responsabilidad)

Abstract

The article discloses the results of the research project entitled "Unitriádic Management Profile of Leading Companies in Responsibility and Accountability", and had the purpose of determining company profiles taking into consideration their role in relation to participants in the process and to the community where the company is located. This article establish

the value of Accountability as part of philosophical business principles, facilitating individual internalization, using the Unitriadic model (emotional, operational and intellectual capital), in which the attributes of relational leadership make the difference, taking into account human knowledge and talent, communicational systems with emphasis in empathic and assertive dialogue (conversational style), supported by information, measurement and auditing systems, and also a systematic publication of results that reflects behaviors centered on external and internal groups of special concern.

Key words: Unitriadic profile, accountability, rational intellectual, emotional and operational capital, interest groups.

Recibido: 05-02-05 · Aceptado: 05-10-18

Introducción

En esta era del conocimiento se está experimentando una transformación revolucionaria, tanto en el mercado económico-financiero como en las organizaciones, producto de las nuevas tecnologías, la gestión de recursos humanos, la globalización, mayor poder en el cliente, la participación laboral y ciudadana, el cambio constante y manejo de la innovación. La complejidad del escenario descrito sólo se facilita con un recurso humano disciplinado en función del cumplimiento de sus tareas, sin que esto signifique una respuesta automática. Para ello, las empresas necesitan desarrollar un proceso de atribución en el sentido de dar cuenta de las acciones ejecutadas por cada individuo, con propiedades diferentes de aquellas inherentes a la conducta reactiva.

Del análisis de esta situación surge la inquietud de estudiar las características que deben distinguir a las organizaciones direccionadas por valores. Específicamente, se busca determinar cuál sería el perfil unitriádico gerencial de las empresas líderes en responsabilidad (Accountability), atendiendo sus relaciones internas, con sus clientes y el entorno donde actúa. La triada indicada es inherente a los públicos que afecta toda organización y al análisis integral del estudio, el cual fue aplicado a una población conformada por dos clases de triadas: Una integrada por empresas del sector estatal (ENELVEN), paramunicipal (SAGAS) y privado (Empresas Polar), representadas por 55 gerentes, y otra constituida por informantes claves del ámbito regional, nacional e internacional.

1. Consideraciones generales

Para conocer el origen de esta investigación es interesante remontarse al año 1950, cuando se comienza el proceso de transición del trabajo en la manufactura hacia el manejo de la información, datos estadísticos y conocimientos especializados. Drucker (1999) manifiesta que este hecho establece una significativa diferencia, al señalar que el hombre utiliza menos sus manos y músculos como herramienta principal de supervivencia.

Surge el concepto de *empowerment*. Autores como Oszlak (2002) y Schlemenson (2002) lo definen como la transferencia del poder, recursos y, sobre todo, de la capacidad de gestión de proyectos y de actividades rutinarias al personal de las empresas directamente afectadas o involucradas en la naturaleza de los bienes, regulaciones o servicios que constituyen el objeto de dicha gestión.

En consecuencia, el líder se ve en la necesidad de otorgarle a los miembros de su equipo libertad de acción en la búsqueda de los objetivos planteados por la organización. La competitividad y economía del mercado actual, a la par, traen en las organizaciones el reemplazo del término estabilidad por el de empleabilidad, comprometiéndose la identidad del trabajador.

Este juicio es sustentado por Smith (1998), quienes al referirse a la sinceridad empresarial, señalan que los talentos mejores, más lúcidos, conformarán un conjunto esclarecido de personas, quienes no sólo tendrán acceso a enormes cantidades de datos mediante recursos como la internet, sino que habrán conocido la deslealtad empresarial expresada en la reducción significativa del personal, la reestructuración y el aumento de las compensaciones a ejecutivos, accionistas, afectándose la identidad del personal con la organización; y por ende, la productividad de las empresas.

Lo descrito, indica la necesidad de contar, en el sector empresarial, con herramientas efectivas que contribuyan con el cumplimiento de las funciones propias de cada uno de los actores dentro de una organización, donde se establezcan las reglas claras y los intereses de las partes se respeten, cuyos resultados deben ser monitoreados sistemáticamente; de lo contrario, puede convertirse en disminución de la productividad, manejo doloso de recursos, desmotivación por parte del personal, pérdida de clientes y deterioro de las relaciones de afecto en la comunidad donde opera la empresa.

De allí, el propósito de esta investigación, dar respuesta a estas necesidades mediante la propuesta de un *Perfil Unitriádico Gerencial de Empresas Líderes en Responsabilidad (Accountability)*, ello implica fundamentar el análisis desde tres aspectos formando un todo (unitriádico): lo racional, emocional y operacional. Se entiende la figura

Responsabilidad como una castellanización del término inglés *Accountability*, el cual significa: *la rendición de cuentas tanto del dinero como del compromiso moral y legal ante otros*. En el idioma español no existe una traducción exacta de este vocablo; es Oszlak (2002), quien propone se le sustituya en español por el término *Responsabilidad*, hasta ahora aceptado en Latinoamérica y Centroamérica. Para efectos de este estudio se asume dicha sugerencia.

Por otra parte, las señales obtenidas del entorno comunican que las organizaciones deben estar preparadas para reforzar los sistemas de relaciones con el colectivo, caracterizados por la concertación y participación conjunta empresa-comunidad, en la ejecución de actividades que favorezcan la actuación de ambos actores en esta época de continua transformación.

Ello implica que para lograr el perfil propuesto se debe impactar las dos caras de la organización: la interna y la externa.

De acuerdo con este planteamiento y sumado a las consecuencias observadas, producto del incumplimiento de responsabilidades por parte del personal de las organizaciones incluyendo a la alta dirección, e incrementadas en esta era del conocimiento y de continuo cambio, se planteó esta investigación para *determinar el Perfil Unitriádico Gerencial de Empresas Líderes en Responsabilidad en el marco de las exigencias actuales, considerando específicamente su rol como organización ante sus actores internos, clientes y comunidad donde actúa*.

2. Fundamentos teóricos y metodológicos

Para el logro de los objetivos perseguidos por este estudio, su desarrollo fue concebido mediante una visión triádica, integral, explicada por De Gregory y Volpato (2002). Esta postura tiene su base en un supuesto Aristotélico, *"el todo es más que la suma de sus partes"*, sobre el cual implícita o explícitamente se ha construido la ciencia de los últimos siglos.

Otras teorías bajo el mismo enfoque, como el Pensamiento Sistémico (Senge, 1999), resumen que la realidad es una red de sistemas de la cual somos parte, donde permanentemente se efectúan transformaciones energéticas. Esta investigación se propuso crear un producto donde lo racional, lo emocional y operacional integren un perfil unitriádico gerencial de las empresas, ello implica, a su vez, el análisis de los indicadores de una conducta responsable, los elementos que inciden y los recursos para lograrla (Ver

Figura 1).

En esta figura se demuestra que una empresa es, esencialmente, una relación de varios elementos interdependientes. Sería lo que en lenguaje científico, en el de la cibernética se llama un sistema, y en el campo de las organizaciones el término es referido a la configuración de interrelaciones entre los componentes claves de ese sistema, puede incluir la estructura, la jerarquía y el flujo de procesos, pero también, según Senge (1999), actitudes, percepciones, entre otros factores, formando todos parte de un proceso común.

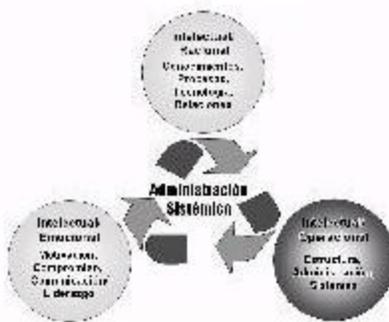
Retomando a De Gregory y Volpato (2002), estos autores conceptualizan un sistema como la interacción y control entre sus partes; teoría que consiste en observar la realidad desde tres ángulos administrados sistémicamente, bajo una visión unitriádica. Con base en esta premisa, ubicándola en el ámbito de la gerencia, los resultados de este estudio se orientan a identificar elementos, comportamientos de rendición de cuenta, tomados como parte de un principio filosófico integrado a toda una cultura, siendo necesario destacar en primera instancia tres factores: el capital intelectual racional, capital intelectual emocional y operacional.

El Capital Intelectual Racional: Cumple con un rol medular para el funcionamiento de toda empresa, es la herramienta para hacer realidad lo que se quiere hacer. Brooking (1997) lo define como el conjunto de *activos intangibles* de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. También se denomina así, a la suma y sinergia de todos los conocimientos reunidos en una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

El Capital Intelectual Emocional: Busca el punto de equilibrio para garantizar la interacción entre las aptitudes, intereses, necesidades, motivación, talento, expectativas, hábitos y valores del ser humano con la cantidad y calidad de resultados y la satisfacción que la persona pueda obtener de su trabajo. Aquí se visualiza el fortalecimiento del factor emocional, incluso se asegura que su manejo efectivo distingue a los equipos de trabajo estelares del resto. Este es un concepto novedoso que impacta la vida de las personas, ya sea a nivel personal u organizacional. En este punto, debe considerarse como referencia a la teoría de Goleman (1999) sobre la inteligencia emocional.

El Capital Intelectual Operacional: Vendría a ser el uso y manejo de elementos

estructurales; es la manera particular de cómo se operacionalizan los factores físicos, las estructuras mentales para dar viabilidad a una gestión basada en *el rendir cuenta*, está asociado a lo pragmático, concepto concebido también bajo la tutela de Brooking (1997). Hasta ahora se ha hecho mención a los elementos que conforman el perfil unitriádico gerencial, sin embargo para facilitar unos resultados ajustados a conductas responsables de empresas líderes, es preciso vincular la triada mencionada con el comportamiento de toda organización, atendiendo a la necesidad interna de poder adaptarse y a manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y exigente.



Comportamiento Responsable Interno: Al momento de referirse al comportamiento de toda organización, es necesario relacionarla con su cultura, la cual según Siliceo (1999), es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, conductas, que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos. En este contenido, se capta un modo de sistematizar la vida de un grupo de personas especializadas en una actividad y unos objetivos específicos, donde se manejan unos conceptos básicos compartidos sobre el proceso productivo que integre a todo el personal en la empresa y a la dinámica del mercado, proyectando una identidad psicológica y sociológica diferenciada.

Comportamiento Responsable hacia el Cliente: Los problemas de siempre, la satisfacción, el afecto, la fidelización que se espera del cliente, no se resuelven con la lógica que la crearon. Tal como lo plantean los teóricos Gilmore y Pine (2000), *el paradigma clásico de gestión de clientes ha entrado en crisis*. De allí la prioridad en generar acciones responsables para obtener la confianza del consumidor y conllevar a relaciones de afecto a largo plazo, por medio del cumplimiento de la promesa y del suministro de productos de alta calidad, del ofrecimiento de un buen servicio y precio razonable a lo largo del tiempo.

Ciudadano Corporativo Responsable: La responsabilidad de las empresas ante la comunidad, está muy asociada a la Responsabilidad Social, más aún, ella le precede. En

este sentido, la investigación se orientó en aceptar este comportamiento corporativo en un plano del ganar-ganar, como un valor extra, y para que los resultados empresariales sean algo más que ordinarios, se requiere una conducta regida por el valor organizacional de la responsabilidad ante los compromisos contraídos con los miembros de una comunidad. Su éxito reside en las disposiciones armónicas, la responsabilidad social debe llevar a una correspondabilidad ejercida entre los intereses de los accionistas y la comunidad, propiciando las organizaciones el acceso a la información de los resultados de gestión que sean de interés, haciéndola del conocimiento común de aquellos actores involucrados.

3. Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva, transversal y el diseño no-experimental de campo. En cuanto a la población, estuvo conformada por empresas del sector estatal (ENELVEN), paramunicipal (SAGAS) y privado (Empresas Polar), representadas por 55 gerentes, y por 3 informantes claves. La muestra fue seleccionada de manera opinática y/o intencional, utilizándose la técnica de la entrevista, y los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios, uno para cada tipo de muestra.

La validez de los cuestionarios fue de contenido mediante el juicio de 12 expertos, y la confiabilidad del instrumento dirigido a los gerentes se realizó aplicando una prueba piloto a 10 sujetos en dos oportunidades consecutivas, bajo el método de Estabilidad, cuyo resultado fue de 0.89, considerado como de alta confiabilidad.

4. Principales resultados

En la propuesta de investigación se establecieron dos variables: Perfil Unitriádico Gerencial y Empresas Líderes en Responsabilidad. Para el cumplimiento del propósito, se determinó el despliegue de seis (6) objetivos específicos que permitieron desde la operacionalización de las variables centrales de esta propuesta hasta la elaboración de los *Lineamientos Teóricos de dicho perfil para la obtención de una guía rectora de actuación en el ámbito interno y externo de las Organizaciones.*

En este orden de ideas la investigación arrojó, en cuanto a las características del capital intelectual racional, la necesidad de contar con un personal que sepa hacer su trabajo (43.64%), con procesos que contemplen lo comunicacional + operativo + tecnológico (81.82%) para darle fluidez al conocimiento. A su vez los directivos encuestados se inclinaron por un liderazgo Relacional (72.73%), y determinaron los criterios de selección

del personal: ética, responsabilidad, control emocional, competencias comunicacionales, creatividad, innovación y conocimientos (90.91%).

En cuanto a las competencias del capital intelectual emocional, entre las valoraciones más significativas se obtuvieron: promover una comunicación asertiva (90.91%), empática (60.00%) y una habilidad comunicacional que asegure que haya correspondencia entre lo que dice y hace (información + gesticulación + lenguaje corporal) en un 49.09%.

Para el capital intelectual operacional, las tendencias que le favorecieron fueron: una estructura organizativa que ejerza su autoridad ante el incumplimiento de responsabilidades por parte del equipo (87.27%), mantener en línea información que ellos puedan obtener, recuperar e intercambiar en forma rápida y oportuna (92.73%), y establecer como lineamiento la práctica de un estilo de comunicación conversacional que genere compromiso ante las responsabilidades asignadas (93.73%).

Los resultados de mayor significación para el comportamiento responsable interno, hacia el cliente y la comunidad, pudieran resumirse en lo siguiente: como valor rector la responsabilidad (76.36%), integrado con responsabilidad, honestidad, transparencia e integridad (85.45%), un modelo de control con especificaciones claras (58.18%), cumplir con las expectativas creadas y lo que se promete (74.55%), comprometer a los miembros de la comunidad con el desarrollo de obras que le serán destinadas y rendir cuentas de los resultados a través de medios accesibles (70.91%).

La Tabla I es muy ilustrativa, en ella se amplía el fin último de esta investigación y los resultados anteriormente mencionados. En la matriz confluyen los seis (6) objetivos específicos que orientaron el estudio, así como el manejo de las dos variables centrales. En virtud de que la estrategia metodológica utilizada en este caso fue la entrevista, resulta complejo disociar tales elementos constituyentes del instrumento; por ello, el análisis se efectuó de manera sistémica.

En cuanto a la columna A, la primera definición plantea que la *Responsabilidad Organizacional* significa *dar cuenta de los resultados (a lo interno y externo)*, de manera periódica y obtuvo 17 registros. La segunda opción, *Cumplir con las responsabilidades individuales y como equipo* (7 respuestas); 3 encuestados la reconocieron como un *valor agregado*; 4 *No lo recordaron* y 2, *No supieron* definirla. Cualquiera haya sido la conceptualización dada, la mayoría de estos directivos reconoció el significado de este valor (apenas un 10.90%, equivalente a 6 sujetos admitió su "falta de memoria", o

ignorancia al respecto).

¿Qué significa?	A	FA
		17
•Dar y exigir cuenta de resultados a lo interno y externo, de manera periódica		7
•Cumplir con las responsabilidades individuales y como equipo		3
•Actuar de manera transparente		1
•Tener la capacidad de generar productos y servicios esperados		3
•Es un valor organizacional		1
•Tener la capacidad de planificar y dirigir la toma de decisiones		1
•Minimizar los tiempos de respuesta ante una situación		4
•No recuerda		2
•No saben		

¿Con qué se relaciona?	B	FA
		1
•Metas trazadas		2
•La cultura		1
•Tareas encomendadas		2
•Expectativas trazadas		2
•En la misión y visión de la organización		
¿Cuál es su propósito?	C	FA
•Velar por los intereses de la organización personal y los clientes		1
•Ofrecer respuestas que se adapten a los intereses de la organización		1
•Obtener resultados		1
•Adquirir responsabilidad empresarial y asumirla		1

¿Qué valores y principios la fundamentan?	D	FA
•La transparencia		7
•Honestidad		2
•Proactividad		2
•Responsabilidad + cumplimiento		2
•Libertad de acción		1
•Correspondabilidad (empresa-trabajador)		1
•Flexibilidad		1
•Ética		1
•Deber ser (obligación)		1
¿A quiénes involucra/compete?	D	FA
•A toda la organización		2
•A los equipos de trabajo		2

La columna B, *¿Con qué se relaciona o valida la gestión responsable?*, apenas logró captar de manera dispersa 7 registros. Los directivos consideran, de manera acertada, que este modo de rendir cuentas se fundamenta en la *cultura organizacional*, en su *misión*, *visión* y en las *metas y expectativas trazadas*. La columna C agrupó las respuestas sobre el propósito que pretende alcanzar una gestión responsable. Hubo 4 registros, todos abocados a la importancia de *velar por la congruencia de los intereses de la organización con sus miembros y clientes*.

•Empres a-trab ajador		6
		1
•Organiz ación		2
•Lideres		2
•A los individuos		2
¿Quiénes deben promoverla?	F	FA
		0
¿Ante quién se es responsable?	G	FA
		1
•Líderes		1
•Equipos de trabajo		5
•Entorno organiz acional- sociedad		1
•Empres a		1
•Superiores – clientes		1
•Organiz ación-el personal-cliente		

¿Cómo se promueve y fortalece?	H	F
		A
		2
• La difusión de información explícita		1
• Publicación de resultados para todos		2
• Medios accesible		6
• Auditorías periódicas		1
• A través de la integración de lo operativo + lo tecnológico + lo comunicacional + el entorno		
¿Cuál es el beneficio de su ejecución como valor?	I	F
		A
		1
• Generar una imagen confiable		1
• Obtener resultados transparentes		1
• Promocionar la creatividad y toma de decisiones		1
• Promover la transparencia		1
• Generar soluciones		1
• Obtener resultados de calidad		1
• La integración		

Fuente: Caridad (2004).

En la parte D: *Valores y principios que fundamentan la responsabilidad*, a diferencia de los registros de la columna que le precede, el más alto reconocimiento lo obtuvo la *transparencia* (7), seguidos por *honestidad* y *proactividad* (2 puntos para cada renglón). La *ética*, elemento capital de las empresas alcanzó un solo reconocimiento (1). Esto es preocupante si se parte del principio de que la ética permite definir los aciertos o desaciertos de quienes conducen las organizaciones (Hofstede, citado por Robbins, 1998).

Por otra parte, resultó interesante observar como la "libertad de acción" y "flexibilidad" se asumieron como factores fundamentales para la gestión responsable; posición que comparte totalmente la autora por cuanto esto se vincula a la concepción que se tiene de

un liderazgo asertivo con enfoque relacional y, específicamente, a la propuesta de Valls (2000) cuando expone los motivos que atraen a un empleado hacia una empresa (intrínsecos, extrínsecos y trascendentales).

En las columna E: *¿A quiénes involucra o compete la responsabilidad organizacional?*, la categoría más seleccionada fue: a *La empresa-trabajador* (6 registros); el resto, planteó combinaciones de gestión compartida, y 2 valores hicieron referencia al *liderazgo*. Esto podría interpretarse como la marcada distancia que quieren establecer estos directivos entre un estilo único de liderazgo al reconocer, por experiencia, que un empleado sopesa las motivaciones, no solo económicas, profesionales y personales (Valls, 2000), para insertarse a un proceso de gestión, sino también el líder preocupado por convertir, en lo posible, estos motivos con la necesidad demandada (Enfoque Relacional, Cardona et al, 2001); aún cuando en la columna F (*¿Quién debe promoverlo?*), no haya respuesta alguna.

En relación a la columna G: *¿Ante quién ser responsable?*, las percepciones más altas y casi parejas, estuvieron: a) el *Entorno organizacional-sociedad* (con 5 respuestas), b) la *Organización y el personal*; c) *el cliente*, con 4 registros estos últimos. Pese al bajo registro, está claro para estos directivos que el enfoque sistémico de acción responsable, sostenido en lo racional, emocional, y operacional para conciliar las posiciones de los miembros de la organización y sus colaboradores les generará una ventaja competitiva en búsqueda de su liderazgo en el mercado.

Una gestión responsable exige la necesidad de publicar metas y resultados para que se hable en un mismo lenguaje; eviten desvíos y disminuyan las evaluaciones subjetivas entre los equipos, de allí la importancia de la respuesta: *Las exigencias de auditorías periódicas (6 respuestas), su publicación y difusión de información de manera explícita (2) a través de medios al alcance, fueron las referencias que ofrecieron estos directivos.*

Para concluir, la columna I cuestiona sobre: *¿Cuál es el beneficio de la gestión responsable?* Fueron 7 las respuestas, también dispersas, en este renglón, pero representaron la máxima reflexión; el fin último de la gestión responsable es: *Generar una imagen confiable, obtener resultados transparentes, promocionar la creatividad (el talento) y toma de decisiones; generar soluciones, obtener resultados de calidad, y por último, (no por ello menos importante) lograr la integración.*

Estas reflexiones finales engloban la premisa de esta investigación en cuanto a la propuesta de una gestión y un Perfil Responsable de manera Unitriádica, - ya que aquí se

evidenció- la conjunción de los componentes racional, emocional y operacional, basada en las vivencias de estos 55 ejecutivos, quienes al expresar libremente sus opiniones, develaron cuán interiorizados, arraigados y posicionados están en sus esquemas mentales y en su *quehacer*, los elementos de una gestión responsable.

Por su parte, los tres expertos consultores en gestión gerencial, manejaron, mediante su verbalización y comunicación gestual, los mismos elementos (Ver Tabla II), percibidos por los líderes de las tres empresas tomadas en cuenta para este estudio y aquellos contemplados en las teorías consultadas, lo que da mayor validez a esta investigación.

5. Lineamientos teóricos del Perfil Unitriádico Gerencial de empresas líderes en responsabilidad

Centrados en el concepto de responsabilidad, los lineamientos rectores del Perfil Unitriádico Gerencial de Empresas Líderes en Responsabilidad, se establecieron tomando en cuenta los aportes de la investigadora y los puntos de vista teóricos, articulándolos con los datos obtenidos del estudio.

La propuesta tiene carácter integral, y por ser un sistema su alcance supera la simple observación en tiempo y espacio de cada experiencia emocional, racional u operacional, es decir, sus partes están en continua interacción, difícil delimitar dónde finaliza una y empieza la otra, sin embargo, consciente de este hecho, se presenta un resumen ilustrativo en la Figura 2 de los elementos macros del Perfil sugerido.

Un reto de actualidad: En una empresa, disponer de sistemas organizativos perfectos, bienes y servicios de calidad, no son por sí solos conductores del éxito. Se trata de operacionalizar un sistema de gestión coherente y motivador, cuya finalidad es la de cohesionar a la organización en sincronía con el objetivo del valor estratégico responsabilidad. Su sostenibilidad depende del posicionamiento de otros cuatro valores instrumentales de índole ético-moral, como son: la "integridad", "responsabilidad", "transparencia" y "honestidad". Bajo este enfoque y guiados por las conceptualizaciones de Cooper y Sawaf (1997), el primero se refiere a la capacidad de discernir lo que es correcto de lo incorrecto; es el resultado de actuar atendiendo ese discernimiento, ***aún a costo personal***.

El segundo valor comprometido,

denota una responsabilidad patrimonial, el deber del responsable de evitar el perjuicio

patrimonial de las organizaciones, y en el caso de que ocurra, su obligación de demandar un resarcimiento o una rendición de cuentas de tipo contable (juicio de cuentas). El concepto "transparencia" se refiere al deber de las instituciones, líderes o equipos, de exponer y someter al análisis público, interno o externo, según sea el caso, la información relativa a su gestión, al manejo de los recursos que se les ha confiado, a los criterios que sustentan sus decisiones y a su conducta; mientras que la "honestidad", está relacionada con la probidad de todo el personal de una empresa, en especial de sus líderes; hecho que incrementa la confianza de sus accionistas, clientes y comunidad donde opera.

Parafraseando al mismo Cooper y Sawaf (1997), se podría hacer una relación de dependencia entre los valores mencionados tomando en cuenta el contexto empresarial objetivo: *honestidad sin transparencia es opaca, transparencia sin responsabilidad es peligrosa, responsabilidad sin integridad es limitada, e integridad sin responsabilidad es intangible*. Para facilitar la interiorización de valores, las organizaciones se hacen, entre otros, de códigos de ética, los cuales en una cultura como la analizada, son producto de debates que incluyen la participación de representantes, no sólo de la directiva o del personal, sino de públicos externos de interés: clientes, comunidad, representantes de organizaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de personas con reconocida trayectoria.

TABLA II. Resumen de Opiniones de Expertos en Gestión Gerencial

Parafraseando al mismo Cooper y Sawaf (1997), se podría hacer una relación de dependencia entre los valores mencionados tomando en cuenta el contexto empresarial objetivo: *honestidad sin transparencia es opaca, transparencia sin responsabilidad es peligrosa, responsabilidad sin integridad es limitada, e integridad sin responsabilidad es intangible*. Para facilitar la interiorización de valores, las organizaciones se hacen, entre otros, de códigos de ética, los cuales en una cultura como la analizada, son producto de debates que incluyen la participación de representantes, no sólo de la directiva o del personal, sino de públicos externos de interés: clientes, comunidad, representantes de organizaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de personas con reconocida trayectoria.

5. COMPETENCIAS CLAVES DE UNA ORGANIZACIÓN RESPONDALE

<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser creativa, innovadora. 2. Capacidad de aprendizaje continuo. 3. La práctica de un liderazgo ético, transformador y participativo. 4. Capacidad para el manejo de estadísticas y sistemas de información interactivos. 5. Promoción de equipos de trabajo autónomos, con poder de decisión para influir en beneficio del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia y conocimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación asertiva y empática. 2. Manejo de información confiable y oportuna.
--	---	--

6. ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LA CULTURA RESPONDALE

<ol style="list-style-type: none"> 1. Lineamientos y procedimientos claros, compartidos, documentados y medibles. 2. Registro de información en línea. 3. Sistemas de información en línea. 4. Flexibilidad de acción y decisión. 5. Auditorías técnicas. 6. Reconocimiento y estabilidad laboral (sic) a equipos de trabajo que se distinguen por su capacidad de rendir cuentas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura formal de la organización. 2. Sistema de valores. 3. Procesos de información y comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización basada en valores (la integridad, honestidad, confianza y el respeto). 2. Sistema de comunicación e información.
--	--	---

7. ACCIONES A CONSIDERAR POR EL LÍDER PARA LOGRAR EL RENDIMIENTO DE SU EQUIPO

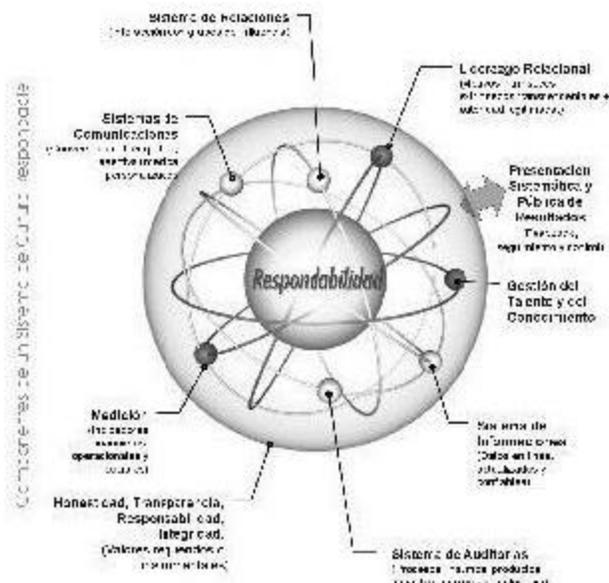
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar en función de los intereses de la empresa, equipos, clientes y comunidad. 2. Conformar y potenciar equipos autogestionables. 3. Controla oportunamente los procesos y variables que influyen en los resultados. 4. Exigir y evaluar permanentemente los resultados parciales y finales del equipo. 5. Dotar al personal de sistemas de información y tecnología adecuadas que apoyen su capacidad de información, decisión, productividad y respuesta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar en función de los intereses de las partes involucradas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar una visión del estado deseado, que sea entendida por la gente y un plan para el logro de la misma. 2. Hace seguimiento al plan, de manera regular, para identificar oportunamente las desviaciones del mismo. 3. Comunicar con frecuencia para apoyar a la gente en el logro de objetivos. 4. Buscar y proporcionar feedback. 5. Establecer un modelo de transparencia de gestión.
--	---	--

8. RASGOS DESTINTIVOS DEL COMPORTAMIENTO DE EMPRESAS LÍDERES EN RESPONDALE

<ol style="list-style-type: none"> 1. Rinden cuentas a los accionistas, empleados y entorno, en forma objetiva, medible, empática, actualizada, asertiva, equilibrada, participativa y direccional. 2. Disponen de sistemas de información e impulsan el uso de tecnología para mantenerse actualizados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer servicios personalizados de calidad, valor agregado, precios convenientes y ajustados a la medida del cliente. 2. Generar relaciones de aprendizaje que promuevan el afecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar con frecuencia reportes de sus estados, indicadores, actividades e iniciativas. 2. Permitir el acceso libre a la información con prioridad a sus trabajos.
--	--	---

Fuente: Canad y Pelekais (2004).

Parafraseando al mismo Cooper y Sawaf (1997), se podría hacer una relación de dependencia entre los valores mencionados tomando en cuenta el contexto empresarial objetivo: *honestidad sin transparencia es opaca, transparencia sin responsabilidad es peligrosa, responsabilidad sin integridad es limitada, e integridad sin responsabilidad es intangible*. Para facilitar la interiorización de valores, las organizaciones se hacen, entre otros, de códigos de ética, los cuales en una cultura como la analizada, son producto de deb



Igualmente, en un escenario como el que ocupa la investigación desarrollada, se debe contar con gente talentosa-creativa y sustentada por un liderazgo relacional, el cual, a su vez, requiere estar fundamentado en la interacción personalizada para atender las necesidades intrínsecas, extrínsecas y trascendentales de los grupos de interés. Además, estas relaciones estarían alineadas mediante indicadores de gestión, porque vinculan la estrategia a los presupuestos, a los sistemas de asignación de presupuestos y a los esquemas de retribución salarial.

La comunicación como Sistema Integrador: Las empresas ameritan aumentar su interés en la teoría y práctica del estilo conversacional que implica el diálogo, como elemento básico de su sistema comunicacional. Esta forma de interactuar sirve de ayuda a grupos para llegar a altos niveles de conciencia y, por lo tanto, para incrementar la creatividad y efectividad en el manejo de requerimientos, conflicto y resolución de problemas. Gil' Adi (2003) sostiene que este estilo no sólo es diferente a cualquier otra técnica de comunicación, sino que es una filosofía. Más que eso, representa el vehículo por excelencia que conduce al entendimiento de culturas y subculturas.

Así mismo, las organizaciones responsables practican la asertividad, concepto prioritario en los procesos de negociación y rendición de cuentas, fortaleciéndose en la medida en que sus miembros conocen claramente sus deberes y responsabilidades, ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar, solucionar los problemas, actuando siempre en los límites de su autoridad. Las empresas responsables también institucionalizan el sistema de "Responsabilidad Testigo", acto de presentar públicamente los resultados, este concepto es tomado de la administración pública y adaptado para esta propuesta.

Responsabilidad en Sistema de Red: La necesidad de hacer públicos los resultados de la gestión, se apoya en las tecnologías para la potenciación de los recursos humanos, dirigidas a inducir el desarrollo de mayores niveles de compromiso, motivación y autonomía. Dentro de esta perspectiva, las empresas asumen:

- Adoptar la tecnología para que los usuarios puedan tener acceso a información, guardando los niveles de seguridad y restricción de información ante el riesgo de intrusión.
- Utilizar los sitios web como mecanismos de sondeo de opinión, consulta, participación con sugerencias en debates, críticas y formulación de propuestas. Cuentan con foros virtuales abiertos a los públicos objetivos.
- Dar acceso a guías de trámites en línea y a reglamentos de determinadas bases de datos, documentales y estadísticas. Sería una auditoría pública para evaluar la eficacia, eficiencia y calidad con que se están utilizando los recursos asignados.
- Publicar información sobre elementos de juicio pertinentes para un análisis del desempeño a través de indicadores costo-efectividad, costo-beneficio.

Sistemas para la Auditoría del Comportamiento Responsable y Presentación de cuentas: La evidencia indica la necesidad de dotar a la Administración Empresarial de un conjunto de mecanismos de tipo estructural y de alcance colectivo, de allí que las empresas líderes en responsabilidad cuidan practicar sistemas, normas y procedimientos que cubran diferentes áreas.

Para la *Gestión Administrativa*:

- Un sistema de planeamiento que establezca objetivos por unidad de gestión enmarcados en el Plan Estratégico de la Empresa, las medidas o indicadores cuantitativos de los objetivos por alcanzar, el valor de los mismos para períodos específicos y sus instrumentos políticos, normativos y presupuestarios para tornar viable la ejecución.
- Un sistema contable que permita determinar y exponer, a través de un balance, la evolución económica y financiera de la gestión.
- Un sistema de evaluación que facilite el aprendizaje sistemático para mejorar el planeamiento, la ejecución, el control y la misma evaluación, así como la generación de información pública, interna y externa, sobre los resultados e impactos de la gestión.

Para la *Gestión hacia el Cliente y como Ciudadano Corporativo*:

- Poner en vigencia mecanismos que hagan posible y realizable la participación de los clientes y la comunidad, dependiendo el caso, en el proceso de decisión administrativa, a través de instancias de consulta o de canalización de propuestas o reclamos, que les aseguren la defensa de sus derechos.
- Sistemas para proteger al cliente y ciudadanos que denuncien de buena fe actos de corrupción, de incumplimiento de lo ofrecido, conteniendo la protección de su identidad.
- Provisión de documentación acerca de presupuesto y ejecución de gastos, incluyendo los destinados a la Responsabilidad Social, de manera que los interesados puedan disponer de la información requerida para comprender y evaluar lo que está haciendo la empresa.
- Suministrar información precisa acerca de la calidad de los bienes y servicios provistos en sectores claves, así como de los esfuerzos para mejorarlos a través de planes de acción.
- Realizar audiencias públicas tanto internas como para los clientes de interés, con una periodicidad regular, para ofrecer la oportunidad de participar en los procesos, logros de proyectos y de articular objetivos entre unidades de trabajo y los requerimientos.
- Promover la transparencia en los procesos de negociación y la protección de los intereses de los usuarios.
- Introducir la figura del Ombudsman, mencionado por Lotitto (2001), el cual se define como la persona encargada de manejar quejas e intentar solucionarlas satisfactoriamente.

6. Conclusiones

Es pertinente ratificar que la investigación permitió conocer el Perfil Unitriádico Gerencial de Empresas Líderes en Responsabilidad, y cuales de sus elementos deben tomarse en cuenta para que la responsabilidad no sólo sea de orden impositiva, sino que forme parte de la filosofía de las organizaciones, se interioricen sus beneficios y se logre el compromiso auténtico de su práctica en forma sistémica.

Entre otras premisas, queda evidenciado que la propuesta del Perfil Unitriádico Gerencial de Empresas Líderes en Responsabilidad se fundamenta en la *presentación sistemática y pública de sus resultados*. Las empresas en este contexto no se limitan a presentar a sus grupos de interés información sobre datos financieros, se atreven a dar a conocer la

evolución de sus resultados operativos, sociales y hasta los planes y proyectos del futuro, convirtiendo esta práctica en parte de la estrategia de la comunicación corporativa. Los resultados de esta investigación refuerzan el planteamiento inicial: rendir cuentas ayuda a fortalecer y atraer capital, empleados y socios comprometidos, así como clientes leales y el apoyo de la comunidad.

Bibliografía citada

- 1.- Brooking, Annie (1997). **El Capital Intelectual**. Editorial Paidós. Barcelona, Buenos Aires.
- 2.- Cardona, Soriano (2001). **Paradigmas del Liderazgo**. McGraw Hill. Madrid.
- 3.- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman (1997). **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- 4.- De Gregory, Waldemar (2002). **Capital Intelectual**. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- 5.- Drucker, Peter (1999). **El Ejecutivo Eficaz**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- 6.- Gilmore, James y Pine, Joseph (2000). **Marketing 1X1**. Editorial Norma. Barcelona.
- 7.- Gil' Adi, Daniel (2003). **Diálogo, Pensamiento Colectivo y Aprendizaje Organizacional**. [Http://www.degerencia.com/articulo.php?id=209](http://www.degerencia.com/articulo.php?id=209)
- 8.- Goleman, Daniel (1999). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Editorial Vergara, Argentina.
- 9.- Lotitto, Raúl (2001). **Orígenes y Funciones del Ombudsman**. Disponible: <http://www.producto.com.ve/176/editorial.html>.
- 10.- Oszlak, Oscar (2002). **El Estado Responsable**. Disponible: oscar.oszlak@top.rg.ar.
- 11.- Robbins, Stephen (1998). **Comportamiento Organizacional**. New York. Free Press.
- 12.- Schlemenson, Aldo (2002). **La Estrategia del Talento**. Editorial Paidós. Buenos Aires.

13. - Senge, Peter (1999). **La Quinta Disciplina en la Práctica**. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

14. - Siliceo, Alfonso, David Casares, José Luis González (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. Editorial McGraw-Hill. Mexico.

15. - Smith Robinson y Bueno, Campos Eduardo (1998). **Revista Gestión de Negocios - Harvard Business Review**. D-0939.

16. - Valls, Antonio (2000). **Inteligencia Emocional en la Empresa**. Ediciones Gestión 2000. España.