



El Accountability manifestado en el comportamiento constructivo del líder en ambientes inciertos

Cantú-González, María Elvira¹; Espinosa-Domínguez, Amparo Guadalupe²
& Rodríguez-Garza, Blanca Nelly³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración Monterrey, Nuevo León, México, elviracantugonzalez@yahoo.com.mx Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria (+52) 81-83-29-40-00

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

El propósito de este estudio exploratorio fue para dar inicio a una investigación cualitativa con respecto a la influencia del Accountability en el comportamiento constructivo del líder en ambientes inciertos en PyMES en el estado de Nuevo León. Considerando que el comportamiento constructivo es el resultado de los comportamientos observables de un líder que lo lleva a lograr objetivos positivos, identificamos que este comportamiento se ve influenciado por los elementos de la Accountability, que son, liderazgo, comportamiento constructivo e incertidumbre. El estudio mostró un bajo nivel de Accountability en la organización por lo que se identifica la necesidad de capacitar a su personal de todos los niveles, empoderándolos, para que sea comprendido el Accountability, generando así una dinámica que influiría directamente en los resultados de la empresa.

Palabras claves: comportamiento constructivo, accountability, liderazgo, incertidumbre, empoderamiento.

Abstract

The purpose of this exploratory study was to initiate a qualitative investigation regarding the influence of Accountability on the constructive behavior of the leader in uncertain environments in SMEs in the state of Nuevo León. Considering that the constructive behavior is the result of the observable behaviors of a leader that leads him to achieve positive objectives, we identify that this behavior is influenced by the elements of Accountability, which are leadership, constructive behavior and uncertainty. The study showed a low level of Accountability in the organization, thus identifying the need to train its staff at all levels, empowering them, so that Accountability is understood, thus generating a dynamic that would directly influence the company's results.

Key words: constructive behavior, accountability, leadership, uncertain, empowerment.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en la sociedad se identifican situaciones de inestabilidad que generan cierto comportamiento en los individuos, que lejos de contribuir favorablemente a su entorno, en ocasiones, se ven perjudicados de manera negativa.

Según Connors (2017), los atributos de una persona excelente en su vida, son responsabilidad, compromiso, ética, honestidad, puntualidad, perseverancia entre otros, esto nos lleva a la definición de la Accountability que significa: decisión personal de querer ser mejor, de superar las dificultades o problemas que se presenten, tanto en la vida personal y profesional, una persona que actúa inteligentemente, que incite y persevere hasta alcanzar los resultados deseados.

Siguiendo con Connors, la Accountability individual fue hace tiempo uno de los principales retos del liderazgo, no obstante, hoy es considerado el primero. Aunque muchas personas y organizaciones reconocen la necesidad de la Accountability, muy pocos saben cómo obtenerla y mantenerla, al grado que muchos líderes manifiestan de forma creativa excusas o justificaciones para encubrir situaciones negativas que se presentan ante los ambientes inciertos.

Lee Hecht Harrison (2017), asegura que 'leadership Accountability' o responsabilidad del liderazgo, actualmente constituye un gran reto para las empresas, ya que esto conlleva a lograr un impacto importante sobre la eficacia de los líderes de una organización y sobre su capacidad de dirigir e impulsar la transformación de los empleados. "Un liderazgo responsable o 'Accountable' es una aptitud fundamental en la empresa moderna" (Hecht, 2017, p. 4); por lo tanto, se debe desarrollar una cultura del liderazgo más sólida, basada en la Accountability, en los actuales ambientes inciertos en que se vive con cambios constantes, guerra de talento, alta movilidad de personas, grandes transformaciones tecnológicas, temas multi-generacionales y estrategias cada vez más agresivas entre empresas competidoras para poder ofertar soluciones y productos a un mercado cada vez más diverso que demanda una mayor personalización, excelencia en el servicio y una oferta atractiva a clientes y usuarios.

Lo anterior, hace necesario un estudio del comportamiento constructivo, influenciado por la actitud de Accountability, donde se pretende lograr objetivos organizacionales a través del esfuerzo por mejorar y mantener la calidad, satisfaciendo al cliente externo e interno, logrando empoderar a los individuos para formar equipos de alto desempeño promoviendo la creatividad en el desarrollo de nuevos productos y servicios, para entonces maximizar la efectividad propósito de la organización.

1.1 Objetivo General

El objetivo general de este estudio es identificar el accountability en los líderes de PyMES, observado en su comportamiento constructivo; con el propósito de que esta identificación genere o promueva fortalezas o herramientas en ambientes inciertos.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos de Accountability que promueven comportamientos constructivos en los líderes de PyMES en ambientes inciertos?

1.3 Hipótesis

Los elementos de Accountability, liderazgo, comportamiento constructivo, incertidumbre y empoderamiento, promueven comportamientos constructivos en los líderes de PyMES.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El Accountability

Partiendo de la noción general del concepto de "Accountability" se deduce que una relación entre dos entes, en este caso y para ejemplificar se identifican como A y B. La relación donde A es responsable ante B, si A es obligado a explicar y justificar sus acciones a B, o si A puede sufrir sanciones si su conducta o explicación para ello, se encuentra requerido por B (Delgado & Delgado, 2003). Esto permite distinguir entre dos dimensiones de answerability (capacidad de respuesta) como capacidad de dar respuesta y derecho a obtenerla; y la enforceability (exigibilidad), como capacidad de exigir y hacer cumplir la realización de una acción y al acceso a mecanismos de corrección y penalización cuando falla la propia Accountability (Molinero, 2017).

Lo anterior, obliga a recapitular el concepto de Accountability, para efectos del presente estudio. Accountability según Connors, (2017) consiste en la decisión personal de superar las circunstancias y demostrar el sentido de pertenencias necesarias para alcanzar los resultados deseados: verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo. Dicha perspectiva comprende esfuerzos presentes y futuros en vez de explicaciones reactivas centradas en eventos pasados.

Cada vez más personas y organizaciones evitan en forma consciente o inconsciente la Accountability para alcanzar resultados individuales o colectivos encontrándose a sí mismas pensando y sintiendo culpa (Ver figura 1).

Figura 1. Creando una cultura de Accountability.



Fuente: www.partnersinleadership.com

Esta figura permite identificar desde dos ángulos el Accountability, en la parte superior se muestran los pasos para llegar a la Accountability y en la parte inferior se muestran los elementos de un juego de culpa que puede llevar al individuo a justificaciones para explicar las situaciones negativas que viven, ante los ambientes inciertos (Bonifaz, 2012).

Para lograr el empoderamiento en el individuo se debe lograr su estabilidad en la parte superior de la figura llevándolo a crear una cultura de Accountability. La Accountability requiere ser planeada, no se puede asumir. Si no está claro para las personas qué es lo que tienen que empezar a hacer, al igual qué es lo que tienen que dejar de hacer, para cuándo, y cómo lo va a medir; entonces es difícil sustentar el cambio. La implementación y el seguimiento tienen que ser integrados en el proceso (Maxwell, 1998).

El ser humano por naturaleza no se dispone a cambiar, al menos que identifique un beneficio en ese cambio, los líderes se vuelven protagonistas del proceso de Accountability con propuestas claras, comunicación sencilla, liderazgo efectivo, empoderamiento y obviamente un comportamiento constructivo, con ello se logra navegar en ambientes inciertos.

“Únicamente si se asume total Accountability sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos, y lo que conseguimos podremos dirigir nuestro propio destino, de otra manera, algo o alguien lo hará” (Delgado, 2003).

Un patrón de comportamiento puede ser constructivo o destructivo y tiene cuatro componentes:

- a) Pensamiento, creencias e ideas;
- b) Emociones, sentimientos, estados de ánimo e imágenes;
- c) Conductas y comportamientos; y
- d) Reacciones corporales.

Cuando el patrón es destructivo, en lugar de un comportamiento constructivo en el líder, genera tensión, poca energía, estrés, se rompen relaciones y por lo tanto el clima organizacional se ve afectado (Delgado, 2003).

En relación a lo anterior, es pertinente agregar que cuando se cuenta con patrones constructivos, estos conllevan a conductas apropiadas en situaciones determinadas, experimentando sentimientos de paz y seguridad, actitud firme, palabras claras con un tono de voz y volumen apropiado, aún en ambientes inciertos. Las afirmaciones y juicios se basan en hechos comprobados y se aprecian las cosas como realmente son.

2.2 Comportamiento Constructivo (CC)

El líder y su capacidad, es un tema que siempre está en constante estudio debido a la magnitud de la responsabilidad que un líder tiene, cualquiera que sea su ámbito de desempeño. La capacidad de liderazgo, representa el nivel de la eficacia personal y de la organización; por lo tanto se requiere que el nivel de liderazgo sea firme. Entonces, en momentos de incertidumbre, las organizaciones buscan un nuevo liderazgo que pueda conducir las al rumbo correcto, para generar Accountability.

De manera análoga Maxwell, (1998, p. 12) expresa que: “Cuando el país experimenta tiempos difíciles, elige un nuevo presidente. Cuando una compañía está perdiendo dinero, emplea un

nuevo jefe principal. Cuando una iglesia está confusa, busca un nuevo pastor principal. Cuando un equipo deportivo pierde una y otra vez, busca un nuevo director”.

Los líderes son aquellos que convierten una visión en realidad. A fin de empoderar a sus seguidores para que muestren disposición al cambio, los líderes requieren ciertas aptitudes que guíen sus acciones a comportamientos observables y por lo tanto medibles. Estas aptitudes se entienden, según Bonifaz (2012), como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión una vez más confirmamos la necesidad de líderes con capacidades propias que lleven a su equipo a desarrollar Accountability.

El siglo XXI ha traído numerosos cambios a los que deben enfrentarse constantemente las organizaciones. Stephen (citado por Barahona, Cabrera & Torres, 2011) hace referencia a seis aspectos primordiales en base a los cuales se han generado estos cambios: naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económica, competencia, tendencias sociales y política mundial; cada una de estas fuerzas evolutivas alertan sobre los nuevos retos que deben asumir los líderes en la actualidad.

Para ejercer como líder, se requiere de ciertas técnicas o herramientas propias, por ejemplo, la comunicación, motivación, coaching, inteligencia emocional y proactividad. Un buen líder es aquel que motiva y permite que otros asuman funciones de liderazgo, creando ambientes y oportunidades para que lo realicen. El líder es responsable de asegurar que se cumpla la visión de la organización, incluso empoderando a su equipo compartiendo responsabilidades y valores. El líder realiza esta tarea de manera regular y consistente (Bonifaz, 2012).

Los líderes empoderan a su equipo, creando un ambiente más certero en el que la gente se sienta libre para desarrollar su poder, y eliminar restricciones que las inhiben de expresarlo. Un sujeto que tenga la disposición y la motivación puede convertirse en un líder; pues los buenos líderes se desarrollan mediante un proceso constante en educación, auto-estudio, capacitación y experiencia (Barahona, *et. al.* 2011).

Tener sentido de la responsabilidad y desarrollar una cultura de liderazgo más sólida es el nuevo reto de las organizaciones. El liderazgo responsable o ‘accountable’ se ha convertido en una aptitud fundamental para toda empresa moderna. Un estudio reciente de Lee Hecht Harrison, Compañía líder mundial en transición de Carrera y Desarrollo de Talento, (Molinero, V. 2017), revela una enorme brecha entre lo que se espera de los líderes y sus resultados frente a lo que se define como un liderazgo responsable, definido en función de: “líderes que sean capaces de aceptar, gestionar y liderar el cambio y las transformaciones”.

El informe de Vince Molinero (2017), está basado en una encuesta aplicada a 2.084 ejecutivos de todo el mundo y la cual refleja que un 72 % considera que el liderazgo responsable, es crucial para su empresa, pero solo un 37 % está satisfecho con el grado de ‘Accountability’ (responsabilidad) que muestran sus líderes (Figura 1).

Figura 2. Estado de la responsabilidad o rendición de cuentas dentro del liderazgo.



Fuente: Adaptado a partir de Molinaro (2017), The Leadership Accountability Gap.

De acuerdo con Vince Molinaro (2017), asesor de liderazgo y Director General en Lee Hecht Harrison existen cinco actitudes de los líderes "Accountable":

- Encaran los problemas incómodos y toman decisiones difíciles.
- Exigen a los demás que asuman su 'Accountability' respecto a un estándar de alto rendimiento.
- Comunican de forma eficaz la estrategia corporativa a toda la organización.
- Muestran optimistas sobre la empresa y su futuro.
- Tienen una gran visión sobre las tendencias externas del contexto organizacional.

2.3 Ambientes inciertos

Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, los gerentes intentan minimizarla, disminuyendo el grado de complejidad del ambiente. Se entiende por grado de complejidad el número de componentes que intervienen en el ambiente de una organización y el nivel de conocimiento que ésta posee acerca de esos componentes.

Mientras menor sea el número de clientes, proveedores, competidores y agencias gubernamentales con los que deba interactuar una organización, menor será el grado de incertidumbre que haya en su ambiente. A fin de comprender la incertidumbre sobre la organización, es necesario distinguir los sistemas mecanicistas de los sistemas orgánicos.

El sistema mecanicista hace referencia a la coordinación centralizada, estándares rígidos en cargos bien definidos, capacidad limitada de procesamiento de información, es adecuado para tareas sencillas y repetitivas y para la eficiencia de la producción.

El sistema orgánico, se caracteriza por una elevada interdependencia, intensa interacción en cargos autodefinidos y mutables, capacidad amplia de procesamiento de la información, adecuado para tareas únicas y complejas, para la creatividad y la innovación (Pinto, Soto, Gutiérrez & Castillo, 2002).

La empresa tiende a ser mecanicista, cuando las condiciones externas son estables y previsibles; la empresa tiende a ser orgánica, cuando las condiciones externas son inestables y cambiantes. En resumen, la forma mecanicista de organización es más apropiada para las condiciones ambientales de estabilidad y previsibilidad; la forma orgánica es más apropiada para las condiciones de cambio e innovación; en este campo se desarrollan la mayor parte de las empresas en la actualidad (Pinto *et. al.*, 2002).

Estamos en una época de cambios sin precedentes. El funcionamiento de las organizaciones tradicionales se ve afectado por la aparición de las nuevas tecnologías digitales, por la amenaza de los competidores no tradicionales, por el incremento de la presión reguladora fiscal, por la aparición de nuevos trabajos (se ha reinventado), por los grandes cambios demográficos en las plantillas (de género, generacionales, etc.) y por la incertidumbre en el espacio político y económico que se vive a nivel mundial. Frente a tales cambios, las empresas están en búsqueda de las mejores estrategias para avanzar, transformándose a sí mismas para desarrollarse y seguir triunfando en este panorama totalmente nuevo (Delgado, 2003).

Para lograr el éxito empresarial, tener un liderazgo consolidado en todos los niveles de la organización es una condición indispensable. Muchas organizaciones dedican todos sus esfuerzos a desarrollar las habilidades de liderazgo de sus equipos, aunque muy pocas de ellas están consiguiendo los resultados esperados. Un reciente estudio reveló que los clientes no están satisfechos con el desarrollo y el estado de su liderazgo, y, por ende, el riesgo que esto representa. En vista de la necesidad constante de adaptación al entorno actual de un ambiente incierto, la falta de un liderazgo y de una toma de decisiones claramente definidas puede hacer que un momento decisivo culmine en desastre (Rivas, 2002).

2.4 Liderazgo

Molinaro (2017), señala que el liderazgo responsable es un requisito para construir una organización que pueda prosperar y mantener el dinamismo que el mundo actual requiere, y para estar preparada para satisfacer las necesidades del mañana. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas (líderes), que están apoyando el mismo proyecto. Se debe iniciar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Una resolución mal tomada por uno de sus líderes, puede llevar a la organización a graves problemas. Por esta razón, las personas encargadas de la toma de decisiones, deben estar capacitadas y saber ampliamente todas las características y pasos de este proceso, sobre todo en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo. De una adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier empresa.

Las condiciones en las que las personas toman decisiones en una empresa son reflejo de las fuerzas del ambiente (sucesos y hechos) que tales sujetos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas van desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas regulaciones o conflictos políticos. Además de intentar la identificar y medir la magnitud de estas fuerzas, los líderes deben estimar su posible impacto (Pinto *et. al.*, 2002).

Habitualmente las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. No obstante, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En ciertos casos, las decisiones se toman bajo condiciones de certeza, esto quiere decir que el responsable de tomar una decisión conoce por anticipado el resultado de su elección. Por el contrario, en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy pobre. No saben si estos son confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Por lo tanto, la condición bajo la cual resulta más difícil tomar decisiones es la incertidumbre, pues en esta situación, los responsables de tomar decisiones no cuentan con información suficiente para tener en claro las opciones o estimar su riesgo. Se basan en su intuición o en su creatividad. Por ejemplo, una empresa que decida ampliar sus operaciones a otra Nación quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, religión, regulaciones fiscales, ambiente económico y las políticas de esa nación (Lozano, 2013)

Lo anterior y de acuerdo a las opiniones de los expertos y CEO's, comentan que se ha incursionado mucho en el tema del empoderamiento, sin embargo no se tiene a ciencia cierta la estrategia de cómo lograrlo ya que el recurso humano en las organizaciones de manera constante culpan a la falta de empoderamiento cuando se obtienen malos resultados, por ejemplo: algunas preguntas de los gerentes generales son: ¿por qué los directores no están dirigiendo? y ¿por qué no toman decisiones, se adueñan de sus sectores y consiguen resultados?

Por otro lado, solemos ver que directores, gerentes y empleados cuestionan por que los gerentes generales no escuchan sus opiniones, por qué no confían en ellos para tomar decisiones y por qué no les dan la autoridad necesaria para obtener resultados; hablan de tener responsabilidad para el cumplimiento de ciertos objetivos y de no tener autoridad necesaria para llegar a ellos (Connors, p. 273).

Siguiendo con Connors, en el centro del debate en el empoderamiento entre directores, persiste siempre una gran confusión: ¿qué significa exactamente ser empoderado?, -se pregunta un CEO -. Estoy muy cansado de escuchar a personas decir que no están empoderados, ¿Qué más quieren?, todo mundo lo quiere, nadie parece saber que significa y nadie parece sentir que lo tiene. Si sienten que no tienen lo necesario para realizar el trabajo ¿Por qué no van y lo consiguen? Si hay que esperar que alguien nos otorgue el empoderamiento, ¿Cómo demonios ocurrirá?

Muchos gerentes y líderes se hacen eco de este tipo de frustración, esta confusión se fundamenta en el debate de si el empoderamiento se otorga o es derivado de la iniciativa propia, como decisión personal de querer ser mejor, de superar las dificultades o problemas que se presenten, mientras tanto los empleados “se sienten” víctimas de su gerente, los gerentes actúan en consecuencia y los resultados se ven afectados por una indecisión y falta de acción.

3. MÉTODO

En este estudio se utilizó el método exploratorio, el cual ofrece un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, considerando el estudio de manera cuantitativa, cualitativamente y no experimental. El universo de la presente investigación está conformada por una población en un rango de edades entre 20 y 30 años; se aplicó a 47 empleados de Pymes, los cuales son estudiantes

universitarios que cursaron el último semestre en una Escuela de Negocios de la zona Norte de México.

Se desarrolló una investigación teórica y de campo obteniendo información que enmarcara la evaluación del Accountability en sus Organizaciones. El instrumento utilizado se conformó con 10 ítems, pertenecientes al instrumento original de Connors (2017) con una escala de respuesta de Likert conformada por 5 elementos, en donde 1 representó Muy en desacuerdo, 2 Algo en desacuerdo, 3 Indeciso, 4 Algo de acuerdo y 5 Muy de acuerdo. Los datos de control analizados fueron Género, Edad, Puesto y Tipo de organización. La encuesta aplicada se observa en la Figura 3.

Figura 3. Instrumento Accountability Organizacional.

Estimada@ compañer@: Solicitamos tu apoyo para desarrollar un estudio sobre la <i>Accountability Organizacional</i> . Este estudio contribuirá al logro de resultados individuales y colectivos, tanto de la Institución como del Capital Humano de la misma.						
* En la aplicación del instrumento, no se requiere identificar a las personas participantes.						
De antemano te agradecemos la atención a esta solicitud, así como tu honestidad en las respuestas.						
Marca los círculos correspondientes a las respuestas que más adecuadamente reflejen tus apreciaciones.						
No.	Aspecto	¿Qué tan de acuerdo está?				
		Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿Alguna vez observa a la gente culpando a otros por algo que no salió bien en su empresa?					
2	¿Siente que la gente no acepta su responsabilidad por lo que hace o por cómo lo hace?					
3	¿Ve gente que evita tomar la iniciativa de hacer reportes de sus actividades y de su progreso en cuanto a logros de resultados?					
4	¿Falla la gente a la hora de ayudar a superar una situación difícil cuando algo sale mal?					
5	¿La gente en su empresa "espera ver" si las cosas mejoran cuando hay problemas serios que la amenazan?					
6	¿Oye a la gente decir que cree que la situación esta fuera de control y que no hay nada que pueda hacer para resolverla?					
7	¿La gente se pasa el tiempo "cubriéndose las espaldas" en caso de que algo salga mal?					
8	¿Parece que la gente se siente más responsable por su actividad y esfuerzo que por sus resultados?					
9	¿Oye usted a la gente decir "no es mi trabajo ni de mi departamento" y actuar como si esperara que alguien mas resolviera el problema?					
10	¿Siente que la gente exhibe un bajo nivel de sentido de pertenencia y se involucran poco en la solución de los problemas que van surgiendo?					
Género: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F Edad: <input type="checkbox"/> 20 - 30 <input type="checkbox"/> 30 - 40 <input type="checkbox"/> 40 y más		Puesto: <input type="text"/> giro de la organización: <input type="text"/>				

Fuente: Connors, 2017.

4. RESULTADOS

Se realizó una encuesta a la población muestra de trabajadores de PyMES en un rango de edades entre 20 y 30 años, con un número de subordinados menor a 10. El análisis de los datos utilizado fue a través del método de frecuencias, arrojando cifras que muestran los siguientes datos (Tabla1).

Tabla 1. Evaluación del Accountability Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestran los resultados de las evaluaciones generadas de acuerdo a los datos analizados en el presente estudio.

Tabla 2. Resultado de evaluaciones.

Puntaje total	Parámetro de evaluación	Porcentaje
De 0 a 10 puntos	La cultura organizacional logra resultados sobresalientes en la medida que la gente permanezca alerta y detecta ocasionales caídas por sentimientos de culpa, como se menciona en el apartado 2.1 del Marco Teórico	1%
De 11 a 29	Se identifica que la cultura organizacional de la empresa obtendría beneficios adicionales en la productividad si se inculcara una capacitación efectiva de Accountability en la organización	49%
De 30 a 39	La empresa obtiene resultados organizacionales y compromiso, además de satisfacción; sin embargo si se enfocara en lograr la Accountability, lograría un esquema permanente y positivo	32%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Al concluir la exploración de este tema, se percibe que hay un gran desconocimiento sobre la Accountability en la población de estudio; por lo tanto, podemos decir que un programa de capacitación, con seguimiento constante en todos los niveles de la organización particularmente en los líderes de PyMES, podría generar la masa crítica y dinámica necesaria para influir notablemente en los resultados de la empresa.

Los resultados muestran que casi el 50 % en la población de estudio, se podría beneficiar en la cultura organizacional de la empresa obteniendo beneficios adicionales en la productividad si se inculcara una capacitación efectiva de Accountability; es importante considerar que las sesiones estén especialmente diseñadas para ayudar a la gente a experimentar y aplicar el concepto de Accountability y no simplemente aprender al respecto.

Las experiencias adquiridas con el Principio de Accountability en un contexto real, siempre brindan el refuerzo correcto a la capacitación y hacen que la implementación y ejecución sean eficaces en ambientes inciertos.

Adicional a esto podemos decir que los ambientes inciertos se vuelven una amenaza para la eficacia de una organización; razón por la cual algunos gerentes temen empoderar a sus empleados en la toma de decisiones. El riesgo que conllevan los ambientes inciertos, hacen que algunos líderes manifiestan de forma creativa excusas o justificaciones para encubrir situaciones negativas que se presentan.

REFERENCIAS

- Barahona, H.; Cabrera, D. & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado, Unilibre Cali*. 7(2). pp. 86-97. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo Empresarial. Red Tercer Milenio: Tlalnepantla. 1-127. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf
- Connors, R.; Smith, T; Craig, H. (2017). Logrando resultados personales y organizacionales a través de accountability. El principio de OZ Paidos Argentina
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=179018081005>
- Lozano, V.; (2012). *Revista interactiva actualidad*, 1, p. 1-10 Recuperado: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/67707>
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Publishers: Nashville. Recuperado de: http://fundacionparalasamericas.org/wp-content/uploads/2013/11/Las_21_Leyes_Irrefutables_del_liderazgo-1.pdf
- Molinario, V. (2017). *The Leadership Accountability Gap. Un estudio mundial que explora el verdadero estado actual de las organizaciones*. Leadership Transformation Practice. pp. 1-24. Recuperado de: <https://www.lhh.com/our-knowledge/2017/dthe-leaderchip-accountability-gap>
- Pinto, J.; Soto, Y.; Gutiérrez, A.; Castillo, L. Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. Recuperado de www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000300004
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.