



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DOCTORADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TESIS DOCTORAL

**MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS, ENFOCADO AL SECTOR CONSTRUCCIÓN**

MARIO ENRIQUE URIBE MACÍAS

Autor

Dr. NELSON DÍAZ CÁCERES

Director tesis doctoral

BOGOTÁ, D.C., 19 DE FEBRERO DE 2018

DEDICATORIA

A Juan Carlos,
mi hermanito del alma,
quien partió hace años,
y se convirtió en una
estrella brillante que
acompaña mis pasos.

A Víctor Rafael,
mi padre, mi amigo,
mi compañero, mi par,
quien hoy estaría
muy orgulloso y satisfecho
de su labor en la vida.

AGRADECIMIENTOS

El autor de la tesis desea agradecer a las siguientes personas y organizaciones que contribuyeron de una u otra forma a la culminación exitosa del Doctorado en Gerencia de Proyectos:

A mi familia: Milena Johanna, mi esposa y Mario Alejandro, mi hijo, quienes me acompañaron, unas veces de cerca y otras de lejos, en el desarrollo de mis estudios y en la elaboración de mi tesis.

A mi madre, Carmen, y mis hermanos Rafael Humberto, Olga Esperanza y Marta Elena, quienes aportaron la tranquilidad de la familia de base.

A la Universidad del Tolima, mi alma mater, a la cual años después de egresar volví como profesor, que me concedió la comisión de estudios para adelantar este doctorado.

A mi director de tesis, doctor Nelson Díaz Cáceres, quien siempre respaldó mi juicio y me dio el espacio para generar propuestas.

A los directores del Doctorado, doctores Luz Marina Sánchez Ayala, H. Mauricio Díez-Silva, y Milton Januario Rueda Varón, quienes acompañaron el proceso, cada uno en su momento.

A los profesores del doctorado, quienes aportaron desde diferentes ópticas y diversas intensidades, elementos que eclécticamente incidieron positivamente en mi formación.

A mis compañeros de ruta, quienes contribuyeron significativamente en mi proceso de formación y en el perfilamiento de mi idea de tesis.

RESUMEN

El vacío de conocimiento que dio origen a esta investigación se explica por la ausencia de evidencia científica suficiente de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial RSE en la Gerencia de Proyectos GP. Por consiguiente, a partir del análisis de la información de los proyectos del sector construcción de vivienda de Ibagué, su finalidad fue proponer un modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, enfocado a este sector. Desde la óptica metodológica, el enfoque de la investigación es mixto, y es de tipo explicativa, descriptiva y seccional; la población corresponde a las empresas de construcción de vivienda de Ibagué, con una muestra seleccionada por conveniencia y juicio. A partir del análisis descriptivo y factorial realizados, y de los referentes teóricos y conceptuales consultados, se obtuvieron tres productos: el diagnóstico de las acciones de RSE que desarrollan los proyectos de construcción de vivienda, el análisis de estas acciones con relación a los principales modelos existentes (estos dos intermedios), y un producto final: el modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, el cual se diseñó utilizando el enfoque por procesos, apoyado por el concepto de la cadena de valor. Este modelo constituye un aporte innovador a la disciplina de la GP y una complementación novedosa al tema de la RSE, así como a la gestión de *stakeholders*; de igual manera, es importante la metodología que se utilizó con el fin de generar los demás productos, para la realización de investigaciones similares. Las principales conclusiones giran alrededor de la baja incorporación de la RSE en la GP; la poca utilización de estándares, metodologías o prácticas sistemáticas de GP; y la conveniencia para el sector de adoptar un modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, como el que se ha diseñado, con base en el enfoque de procesos y la cadena de valor. Se recomiendan algunas líneas de investigación futuras relacionadas con la RSE y la GP, en otros sectores económicos, para otro tipo de proyectos, o con otros enfoques conceptuales.

ABSTRACT

The knowledge gap that gave rise to this research is explained by the absence of sufficient scientific evidence of the application of Corporate Social Responsibility CSR in the Project Management GP. Therefore, from the analysis of the information of the projects of the housing construction sector of Ibagué, its purpose was to propose a model of CSR management in the scope of the projects, focused on this sector. From the methodological point of view, the research focus is mixed, and it is of explanatory, descriptive and sectional type; the population corresponds to the housing construction companies of Ibagué, with a sample selected for convenience and judgment. From the descriptive and factorial analysis carried out, and from the theoretical and conceptual referents consulted, three products were obtained: the diagnosis of the CSR actions carried out by the housing construction projects, the analysis of these actions in relation to the main models existing (these two intermediates), and a final product: the CSR management model in the scope of the projects, which was designed using the process approach, supported by the concept of the value chain. This model constitutes an innovative contribution to the discipline of the GP and a novel complementation to the CSR issue, as well as to the management of stakeholders; In the same way, it is important the methodology that was used in order to generate the other products, for the realization of similar investigations. The main conclusions revolve around the low incorporation of CSR in the GP; the little use of GP standards, methodologies or systematic practices; and the convenience for the sector of adopting a CSR management model in the scope of projects, such as the one that has been designed, based on the process approach and the value chain. Some future lines of research related to CSR and GP, in other economic sectors, for other types of projects, or with other conceptual approaches, are recommended.

CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO: ORIENTACIONES PRELIMINARES	25
1.1 INTRODUCCIÓN	27
1.2 JUSTIFICACIÓN	30
1.3 PROBLEMÁTICA	37
1.3.1 Enunciado del problema	37
1.3.2 Formulación del problema	44
1.3.3 Hipótesis	44
1.4 OBJETIVOS	45
1.4.1 General	45
1.4.2 Específicos	45
CAPÍTULO SEGUNDO. MARCO TEÓRICO	47
2.1 MODELO DE GESTIÓN	50
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	64
2.2.1 Responsabilidad social	65
2.2.1.1 Responsabilidad social personal o individual	66
2.2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	66
2.2.1.3 Responsabilidad social gubernamental	66
2.2.1.4 Responsabilidad social ambiental	67
2.2.1.5 Responsabilidad social universitaria	67

2.2.1.6 Responsabilidad social económica	67
2.2.2 Responsabilidad social empresarial	68
2.2.3 La RSE en Colombia	77
2.2.4 Teoría de <i>stakeholders</i>	83
2.2.5 Estándares e iniciativas de RSE	86
2.2.5.1 Agenda 2030 para el desarrollo sostenible	86
2.2.5.2 Pacto Mundial de las Naciones Unidas	90
2.2.5.3 <i>Global Reporting Initiative</i> GRI	91
2.2.5.4 Guía ISO 26000	92
2.3. GERENCIA DE PROYECTOS	95
2.3.1 Proyecto	95
2.3.2 Gerencia de proyectos: estado actual	103
2.3.3 Modelos, metodologías y sistemas de gestión en proyectos	107
2.3.4 Gestión de proyectos y RSE	112
2.4. SECTOR DE CONSTRUCCIÓN	115
2.4.1 De la actividad	116
2.4.2 Tendencia regional	118
CAPÍTULO TERCERO. METODOLOGÍA	123
3.1 DEL ANTEPROYECTO	125
3.1.1 Enfoque de investigación	125
3.1.2 Tipo de investigación	125
3.1.3 Población y muestra	126
3.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información	126
3.1.5 Etapas de la investigación	127
3.2 DEL MARCO TEÓRICO	129
3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA	131

3.4 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	132
3.5 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA	135
3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	136
3.7 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA TESIS	137
CAPÍTULO CUARTO. HALLAZGOS	143
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	145
4.1.1 Análisis descriptivo de la RSE en los proyectos de construcción de vivienda	145
4.1.1.1 Estrategia y estructura	145
4.1.1.2 Relación con los <i>stakeholders</i>	147
4.1.1.2.1 Trabajadores	147
4.1.1.2.2 Clientes	150
4.1.1.2.3 Proveedores	151
4.1.1.2.4 Autoridades locales	152
4.1.1.2.5 Comunidad	153
4.1.1.2.6 Competidores	154
4.1.1.2.7 Medio ambiente	155
4.1.2 Análisis descriptivo de la GP en los proyectos de construcción de vivienda	156
4.2 ANÁLISIS FACTORIAL	158
4.2.1 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> trabajadores y sus variables relacionadas con el empleo	159
4.2.2 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> trabajadores y sus variables relacionadas con aspectos laborales	162
4.2.3 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> clientes	164
4.2.4 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> proveedores	166
4.2.5 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> autoridades locales	168
4.2.6 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> comunidad	170

4.2.7 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> competidores	172
4.2.8 Análisis estrategia y estructura con el <i>stakeholder</i> medioambiente	173
4.2.9 Análisis estrategia y estructura con gerencia de proyectos	176
4.2.10 Análisis gerencia de proyectos	178

CAPÍTULO QUINTO. CONTRIBUCIONES **181**

5.1 DIAGNÓSTICO DE LAS ACCIONES DE RSE QUE DESARROLLAN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	183
5.1.1 Trabajadores	183
5.1.2 Clientes	186
5.1.3 Proveedores	187
5.1.4 Autoridades locales	188
5.1.5 Comunidad	189
5.1.6 Competidores	190
5.1.7 Medio ambiente	190
5.2 ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE RSE QUE DESARROLLAN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA, CON RELACIÓN A LOS PRINCIPALES MODELOS EXISTENTES	192
5.2.1 Agenda 2030 para el desarrollo sostenible	192
5.2.2 Pacto mundial de las Naciones Unidas	194
5.2.3 <i>Global Reporting Initiative</i> GRI	196
5.2.4 Guía ISO 26000	197
5.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	198
5.3.1 Esquema general	198
5.3.2 El modelo de gestión de la RSE	200
5.3.3 Los procesos del modelo	203
5.3.3.1 Estrategia y estructura	204

5.3.3.1.1 Política de RSE	205
5.3.3.1.2 Estrategia de RSE	206
5.3.3.1.3 Indicadores de gestión de RSE	206
5.3.3.1.4 Unidad organizativa	207
5.3.3.1.5 Informe de RSE	210
5.3.3.1.6 Estándar de RSE	215
5.3.3.2 Relaciones con <i>stakeholders</i>	217
5.3.3.3 Gerencia de proyectos	220
5.3.3.4 Monitoreo y mejora continua	225
5.3.4 Las actividades del modelo	229
5.3.4.1 Sensibilización	230
5.3.4.2 Identificación	232
5.3.4.3 Diagnóstico	244
5.3.4.4 Ejecución	245
5.3.4.5 Mejora	246
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	253
<i>Conclusiones</i>	255
De índole general	255
Con respecto a los objetivos específicos	256
Con relación a las hipótesis	259
<i>Recomendaciones</i>	260
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263
APÉNDICES	291

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1. Resultados de la búsqueda de artículos en <i>journals</i> especializados en gerencia de proyectos	31
Tabla 1.2. Características de los proyectos, según Maddaus y Dülfer	32
Tabla 1.3. <i>Stakeholders</i> de los proyectos, clasificados según los niveles de IESE	34
Tabla 2.1 Aspectos relacionados con el modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura	54
Tabla 2.2 Cronología de definiciones de RSE	75
Tabla 2.3 Tipos de <i>stakeholders</i> y sus intereses	85
Tabla 2.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS	88
Tabla 2.5 Principios del Pacto Global	91
Tabla 2.6 Principios del GRI	92
Tabla 2.7 Esquema de la norma ISO 26000	93
Tabla 2.8 Elementos, atributos y características de los proyectos	101
Tabla 2.9. Beneficios de la dirección de proyectos	107
Tabla 2.10. Estándares en gerencia de proyectos, autor y país	108
Tabla 2.11. Estructura del PMBOK	109
Tabla 2.12. Estructura de PRINCE2	110
Tabla 2.13. Metros cuadrados terminados y en proceso en la ciudad de Ibagué, al primer trimestre de 2015	118
Tabla 2.14. Unidades culminadas y en proceso en la ciudad de Ibagué, al primer trimestre de 2015	119
Tabla 2.15. Evolución poblacional del departamento del Tolima	120
Tabla 2.16. Evolución del déficit de vivienda en el departamento del Tolima	120
Tabla 3.1. Elementos base para la definición de los temas del marco teórico	129
Tabla 3.2. Palabras clave por tema, para realizar las consultas	130
Tabla 4.1. Porcentaje de respuestas siempre y casi siempre, en cuanto a promoción de	

políticas de igualdad	149
Tabla 4.2. Control ecológico a variables relacionadas	155
Tabla 4.3. Utilización de procesos y prácticas de GP	157
Tabla 4.4. Nombres cortos de las variables analizadas	158
Tabla 4.5. Autovalores Estrategia y estructura con Trabajadores – empleo	161
Tabla 4.6. Autovalores Estrategia y estructura con Trabajadores – aspectos laborales	164
Tabla 4.7. Autovalores Estrategia y estructura con Clientes	166
Tabla 4.8. Autovalores Estrategia y estructura con Proveedores	168
Tabla 4.9. Autovalores Estrategia y estructura con Autoridades locales	170
Tabla 4.10. Autovalores Estrategia y estructura con Comunidad	172
Tabla 4.11. Autovalores Estrategia y estructura con Competidores	172
Tabla 4.12. Autovalores Estrategia y estructura con Medioambiente	175
Tabla 4.13. Autovalores Estrategia y estructura con Gerencia de proyectos	177
Tabla 4.14. Autovalores Gerencia de proyectos	179
Tabla 5.1. Guía para la acción empresarial en los ODS	193
Tabla 5.2. Características relacionadas con la información sobre RSE, según ISO 26000	212
Tabla 5.3. Principios del GRI para determinar el contenido de la memoria	213
Tabla 5.4. Principios del GRI para determinar la calidad de la memoria	213
Tabla 5.5. Aspectos de RSE contenidos en la norma ISO 26000	216
Tabla 5.6. Definición de las formas de participación de los <i>stakeholders</i>	218
Tabla 5.7. Metodologías de gerencia de proyectos, según algunos teóricos de la disciplina	221
Tabla 5.8. Procesos de PMBOK, PRINCE2 e ISO 21500	223
Tabla 5.9. Materias de ISO 21500 y áreas de conocimiento de PMBOK	223
Tabla 5.10. Atributos de los indicadores de gestión	227
Tabla 5.11. Interrogantes a analizar en la sensibilización de RSE	231
Tabla 5.12. Estructura de la guía de entrevista aplicada	232
Tabla 5.13. Escala de valoración del impacto	234
Tabla 5.14. Matriz consolidada de identificación de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	234
Tabla 5.15. Matriz de riesgos y planificación de la respuesta	236

Tabla 5.16. Configuración de las variables de entrada al modelo	238
Tabla 5.17. Matriz de relación entre <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	239
Tabla 5.18. Acciones y estrategias para los <i>stakeholders</i> clave	243
Tabla 5.19. Aspectos de diagnóstico en el proyecto	244

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo integral de productividad	52
Figura 2.2. Modelo del sistema de manufactura verde	54
Figura 2.3. Modelo de gestión y administración de los servicios de salud bucal	56
Figura 2.4. Modelo de gestión de la ética y de la responsabilidad social empresarial	57
Figura 2.5. Módulos del MMGO	58
Figura 2.6. Perspectivas del BSC	60
Figura 2.7. Visión sistémica del BSC	61
Figura 2.8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	62
Figura 2.9. Concepto del modelo de gestión	64
Figura 2.10. Pirámide de la RSE	71
Figura 2.11. Sostenibilidad como fortalecedor de la perdurabilidad	73
Figura 2.12. Clasificación de <i>stakeholders</i>	84
Figura 2.13. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS	87
Figura 2.14. Pasos del SDG Compass	90
Figura 2.15. Concepto de RSE	94
Figura 2.16. El ciclo del proyecto	97
Figura 2.17. El ciclo del proyecto, perspectiva de la formulación	99
Figura 2.18. Concepto de proyecto	103
Figura 2.19. El ciclo del proyecto, perspectiva de la gerencia	105
Figura 2.20. Sistemas en el ambiente de la organización de proyectos	114
Figura 2.21. Concepto de gerencia de proyectos	115
Figura 2.22. Déficit de vivienda en Ibagué	121
Figura 3.1. Esquema general del desarrollo de la investigación	128
Figura 3.2. Esquema del análisis de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	138
Figura 4.1. Existencia de los aspectos relacionados con estrategia y estructura de la RSE	146

Figura 4.2. Actividades adoptadas para un óptimo desarrollo del trabajo	148
Figura 4.3. Garantía de la calidad del producto	151
Figura 4.4. Creación de nuevos empleos en los últimos tres años	154
Figura 4.5. Utilización de los siguientes aspectos en la GP	157
Figura 4.6. Componentes principales Estrategia y estructura con Trabajadores – Empleo	160
Figura 4.7. Componentes principales Estrategia y estructura con Trabajadores – Aspectos laborales	162
Figura 4.8. Componentes principales Estrategia y estructura con Clientes	165
Figura 4.9. Componentes principales Estrategia y estructura con Proveedores	167
Figura 4.10. Componentes principales Estrategia y estructura con Autoridades locales	169
Figura 4.11. Componentes principales Estrategia y estructura con Comunidad	171
Figura 4.12. Componentes principales Estrategia y estructura con Competidores	173
Figura 4.13. Componentes principales Estrategia y estructura con Medioambiente	174
Figura 4.14. Componentes principales Estrategia y estructura con Gerencia de proyectos	176
Figura 4.15. Componentes principales Gerencia de proyectos	178
Figura 5.1. Áreas y principios del Pacto Global	195
Figura 5.2. Esquema general del modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos	202
Figura 5.3. Elementos del proceso Estrategia y estructura	204
Figura 5.4. Estructura organizativa de la RSE, primer nivel	208
Figura 5.5. Estructura organizativa de la RSE, segundo nivel	209
Figura 5.6. Contenidos básicos de la memoria, sugeridos por GRI	214
Figura 5.7. Esquema general de gestión de <i>stakeholders</i>	220
Figura 5.8. Visión general de los conceptos de la dirección de proyectos y de sus interrelaciones	225
Figura 5.9. Componentes del proceso Monitoreo y mejora continua	226
Figura 5.10. Actividades del modelo	229
Figura 5.11. MID de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	240
Figura 5.12. MII de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	241
Figura 5.13. PD del análisis estructural de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	242

LISTADO DE APÉNDICES

Apéndice A. Guía de entrevista	293
Apéndice B. Gerentes entrevistados con respecto a la gestión de la RSE en sus empresas/proyectos	295
Apéndice C. Encuesta aplicada	297
Apéndice D. Empresas del sector construcción, cuyos proyectos participaron en la investigación	305
Apéndice E. Producción intelectual derivada de la tesis, en especial, y del doctorado, en general	307

CAPÍTULO PRIMERO:
ORIENTACIONES PRELIMINARES

1.1 INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial RSE se ha convertido en un elemento diferenciador para las organizaciones, en la medida en que la incorporación estratégica de sus prácticas, contribuye de manera significativa en la satisfacción de un conjunto de grupos que tienen intereses particulares en ella (conocidos en la literatura como *stakeholders*), a la par que les permite (a las organizaciones) obtener resultados en los campos económico, social y ambiental.

Para contribuir al desarrollo de estas prácticas y a la unificación a nivel global de los comportamientos relacionados con la RSE, existen estándares y modelos, que pueden ser acogidos de manera voluntaria por las organizaciones. De igual forma, el avance en la literatura, a partir de la experiencia e implementación de la RSE en el sector real de la economía, ha generado propuestas, relacionadas o no con dichos modelos o estándares, que les permite a las organizaciones tener guías cuando se deciden a implementarla.

De otra parte, los proyectos se han constituido en una herramienta poderosa para el avance y progreso de la humanidad, puesto que se constituyen en el medio para la ejecución de recursos a nivel público y privado, que se orientan a la consecución de fines específicos, en áreas económicas y sociales.

Este protagonismo de los proyectos ha generado en los últimos cincuenta años el desarrollo de la disciplina de Gerencia de Proyectos GP, con el fin de asegurar que los recursos que se inviertan logren los resultados esperados, en los tiempos indicados y con el nivel de calidad esperado. En este sentido, la GP ha incorporado a su quehacer diversas técnicas y herramientas de las ciencias administrativas y de otras ciencias; y cuentan también con estándares y modelos, así como con desarrollos conceptuales, de igual manera que lo planteado anteriormente para la RSE.

Pues bien, no se ha encontrado evidencia suficiente que permita interpretar que la RSE haya sido incorporada de manera sistemática a la gerencia de proyectos; razón por la cual, esta tesis está orientada a proponer un modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, de tal forma que esta se incorpore en la estrategia, estructura, procesos y prácticas de la GP, y para efectos académicos se tomó como sector de análisis el de construcción de vivienda en la ciudad de Ibagué.

A continuación, el lector encontrará cinco capítulos que conducen al cumplimiento del propósito enunciado: el primero, contiene las orientaciones preliminares, mediante el desarrollo de los temas de justificación, problemática, y objetivos, derivados y ajustados del anteproyecto de tesis. A partir del planteamiento del vacío de conocimiento derivado de la ausencia de evidencia de aplicación de la RSE en la GP, se formula la pregunta de investigación alrededor del modelo de gestión de la RSE que debe diseñarse en el ámbito de los proyectos, y en consecuencia se plantea el objetivo general, en este sentido, y los objetivos específicos, relacionados con el diagnóstico de las acciones de RSE que se desarrollan en la GP del sector construcción de vivienda, la confrontación de estas acciones con los estándares y modelos de RSE más utilizados, y el diseño del conjunto de políticas, estrategias, programas, estructuras y procesos generales para gestionar la RSE en el ámbito de los proyectos.

El segundo capítulo se ocupa del marco teórico de la tesis, desagregado en cuatro temas: modelo de gestión, responsabilidad social empresarial, gerencia de proyectos, y sector de construcción. Revisada profusamente la literatura al respecto, se asume modelo de gestión como una construcción teórica que pretende representar la realidad, que se materializa mediante una metodología de gestión que incluye aspectos estratégicos, estructurales, operacionales y directivos, en el marco de su relación con la sociedad y sus *stakeholders*. Al igual, RSE es asumida como el conjunto de actividades que una organización emprende para responder a sus *stakeholders*, y generar resultados económicos, sociales y ambientales. De otra parte, la GP es asumida como la aplicación de conocimientos, competencias, técnicas, herramientas y procedimientos a las actividades del proyecto, y la aplicación del proceso administrativo a sus recursos, para lograr los objetivos y cumplir los requisitos previamente determinados. En cuanto

al sector de construcción, incluye las obras o actividades de construcción que tienen por objeto construir cualquier tipo de casa o edificio, clasificado con el código 4111 del CIIU.

El tercer capítulo se ocupa de la metodología, para lo cual se presenta ajustada la del anteproyecto, la del marco teórico, instrumento de recolección de información, determinación de la población y la muestra, aplicación del instrumento de recolección de información primaria, tratamiento de la información, y diseño y elaboración de los productos de la tesis. En este sentido, en el capítulo el lector encontrará que esta investigación tiene un enfoque mixto, es de tipo explicativa, descriptiva, y seccional; la población está constituida por 27 empresas del sector construcción de vivienda de Ibagué, a partir de la cual se seleccionó una muestra no probabilística, a la cual le fue aplicado un cuestionario en cabeza de los gerentes de proyecto o gerentes generales de la empresa; se realizó análisis descriptivo y análisis factorial, mediante la técnica de Análisis de Componentes Principales ACP, para lo cual se utilizó la hoja electrónica Excel y el paquete estadístico R.

El capítulo cuarto contiene los hallazgos de la tesis, y se divide en análisis descriptivo y análisis factorial. El análisis descriptivo se estructuró con base en los dos grandes campos del cuestionario: RSE y GP; a su vez, el primero de ellos se dividió en Estrategia y estructura, y Relaciones con *stakeholders*. Por su parte, el análisis factorial fue utilizado para reducir la dimensionalidad del conjunto de datos y encontrar el conjunto de valores de variables sin correlación lineal (componentes principales), realizando análisis del componente Estrategia y estructura con cada *stakeholder* y con GP, al igual que el análisis del componente GP, en su interior. A la par de este análisis, se realizó la validación de las hipótesis planteadas en la investigación.

El quinto capítulo presenta las contribuciones de la tesis, mediante la elaboración de tres productos: el diagnóstico de las acciones de RSE que desarrollan los proyectos de construcción de vivienda; el análisis de las acciones de RSE que desarrollan los proyectos de construcción de vivienda, con relación a los principales modelos existentes; y, el modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos de construcción de vivienda. En el primer producto se encontró una baja presencia de acciones de RSE, y en la mayoría de los casos las relaciones con los

stakeholders obedecen al cumplimiento de mandatos legales y/o a actividades aisladas que no obedecen a un enfoque sistemático de actuación. En cuanto al segundo producto, los proyectos del sector analizado no están adscritos ni siguen parcialmente ninguno de los referentes a nivel internacional, aunque algunas de sus acciones podrían enmarcarse dentro del área de medio ambiente, establecida en el Pacto Global. El tercer producto se diseñó con base en el enfoque por procesos, con el soporte de la cadena de valor, por lo cual presenta los procesos: Estrategia y estructura, Relaciones con *stakeholders*, Gerencia de proyectos, y Monitoreo y mejora continua; a su vez, las actividades: Sensibilización, Identificación, Diagnóstico, Ejecución, y Mejora.

Al final, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la tesis, así como se presentan sus referencias bibliográficas, y, finalmente, los apéndices que complementan el cuerpo del trabajo, el último de los cuales corresponde al listado de la producción intelectual del autor, derivada del doctorado en general, y de la tesis en particular.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Para un adecuado desarrollo de los procesos relacionados con la gerencia de proyectos, es muy importante el establecimiento de relaciones con los diferentes interesados debido a que estos, en concepto del *Project Management Institute PMI* (2013), pueden participar activamente en el proyecto e incluso tener expectativas contrapuestas que pueden generar conflicto. Siendo así, no basta con reconocerlos sino que debe planearse la manera como el proyecto satisfará los intereses de dichas partes (*stakeholders*¹), de lo cual se ocupa la Responsabilidad Social Empresarial RSE².

Sin embargo, el tema de la RSE no ha sido incorporado de una manera sistemática a la dirección de proyectos, como sí se ha hecho en las organizaciones permanentes³, mediante

¹ Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Son conocidos también como partes interesadas o grupos implicados (Argandoña, 2010).

² De una forma sintética, la responsabilidad social empresarial es la manera como la empresa satisface los intereses de sus diferentes *stakeholders* (clientes, proveedores, comunidad, Estado, accionistas, trabajadores, medio ambiente, entre otros), y presenta resultados en tres campos: económico, social, y ambiental.

³ Nombre genérico dado a cualquier tipo de empresa constituida, para diferenciarla de los proyectos que tienen claramente una fecha de inicio y una de terminación.

diferentes modelos⁴ y estándares⁵. Con el fin de realizar una aproximación a las investigaciones que se han realizado en el tema de la RSE en la gerencia de proyectos, se efectuó una búsqueda al respecto, en los tres principales *journals* especializados en este tema, mediante la utilización de las palabras clave: *Corporate Social Responsibility CSR* (Tabla 1.1), encontrando solo cuatro artículos relacionados con la RSE.

Tabla 1.1 Resultados de la búsqueda de artículos en *journals* especializados en gerencia de proyectos.

Tema	<i>International Journal of Project Management (Science Direct)</i>	<i>International Journal in Managing Project in Business (Emerald)</i>	<i>Project Management Journal (PMI)</i>	Total
<i>Corporate Social Responsibility CSR</i>	4	0	0	4
<i>Stakeholders</i>	5	3	9	17
Corrupción (CSR)	0	1	0	1
<i>Project management</i>	6	0	0	6
Evaluación de proyectos	0	1	0	1
<i>Call for papers</i>	1	0	0	1
Otros (no relacionados)	4	7	0	11
TOTAL	20	12	9	41

Fuente. Elaboración propia, a partir de los *journals*: *International Journal of Project Management*, *International Journal in Managing Project in Business*, y *Project Management Journal*.

⁴ Algunos modelos conocidos son: el propuesto por el Grupo Rethos de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia (Hoyos y Solarte, 2007), el Modelo de Gestión de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Vincular, s.f.), el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO – componente Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad EAN de Colombia, el Modelo Windsor, el Modelo del Boston College, el Modelo de Ciudadanía Corporativa, el Modelo de Indicadores Ethos, el Modelo de la Norma ISO 26000.

⁵ En cuanto a los estándares, algunos son: el Pacto Global, la Norma SA 8000, AA 1000, la Norma ISO 26000, la Norma SGE 21, la Norma UNE 165010 EX, Indicadores Sociales AECA, el GRI.

De acuerdo con estos resultados es posible afirmar justificadamente que existe una ausencia en propuestas de aplicación de la RSE a la dirección de proyectos, lo que permite vislumbrar que hay una brecha de conocimiento en este tópico específico, que provee grandes posibilidades de investigar al respecto.

Complementariamente, es recomendable plantear las razones por las cuales es válido diseñar un modelo de gestión de la RSE, orientado específicamente a la gerencia de proyectos: la primera, por las características propias de los proyectos que los hacen diferentes a las organizaciones permanentes; y la segunda, por la existencia de *stakeholders* particulares de los proyectos, que se agregan a los que normalmente tienen dichas organizaciones permanentes.

En el primer sentido, los estudios realizados por Maddaus y Dülfer, citados por Roessler (2015, p. 33) muestran las características vinculadas con el término *proyecto* en diferentes definiciones consultadas por estos investigadores. En el caso de Maddaus, se revisaron 12 definiciones encontrando las siguientes características (y frecuencias): temporal (12), actividad explícita (11), singular (8), recursos limitados (6), complejo (4), interdisciplinario (2), relativamente nuevo (2), organización específica al proyecto (2), mucha gente involucrada (1), tamaño (1), riesgo (1), dinámico (1), y delimitación hacia otras actividades (1). Dülfer revisó 18 definiciones, con los siguientes resultados: objetivo definido (18), final definido (15), complejo (13), único (12), principio definido (9), involucramiento de varias unidades organizacionales (7), presupuesto limitado (5), designio importante (3), y riesgo (1). Se agrupan en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Características de los proyectos, según Maddaus y Dülfer.

Característica(s)	Frecuencia
Temporal – Principio definido – Final definido	36
Singular – Único	20
Objetivo definido	18
Complejo	17
Actividad explícita	11
Recursos limitados – Presupuesto limitado	11
Involucramiento de varias unidades organizacionales	7

Designio importante	3
Interdisciplinario	2
Relativamente nuevo	2
Organización específica al proyecto	2
Riesgo	2
Mucha gente involucrada	1
Tamaño	1
Dinámico	1
Delimitación hacia otras actividades	1

Fuente. Elaboración propia, con base en Roessler (2015).

Estas características son importantes, además de las que se enumeran a continuación, pues determinan una aplicación particular de la responsabilidad social diferente a las de las organizaciones permanentes. Dichas características adicionales son: el proyecto es independiente, como una entidad organizacional aparte; puede estar integrado a una organización permanente; pide prestado los recursos de la organización permanente y normalmente tiene que compartirlos con ella; su proceso contable y financiero es propio aunque se puede integrar al de la organización permanente; tiene su propia estructura organizacional de acuerdo con los requerimientos del proyecto; su cliente directo es generalmente una persona u organización que le proporciona los fondos para su ejecución: requieren un fuerte liderazgo de parte del gerente del proyecto; su patrocinador puede ser interno o externo (Roessler, 2015).

En cuanto a la segunda razón, las diferentes situaciones que se presentan alrededor de los proyectos pueden determinar la manera como se aplica en ellos la responsabilidad social empresarial. Dichas situaciones orientan la forma como el proyecto se relaciona con unos *stakeholders* u otros. Por ejemplo, un proyecto puede pertenecer a una organización particular o a un tercero; o puede tener solo clientes internos en una organización; o tener también clientes externos (Roessler, 2015). También es posible que para su ejecución solo utilice talento humano que hace parte de la organización permanente, o que requiera la contratación de personal adicional especializado en ciertos temas o labores. O que surta su provisión de materiales de manera interna o deba adquirirlos de proveedores externos. O que solo tenga relación directa con un gerente de proyecto porque se ejecuta independientemente de cualquier organización

temporal, o tenga relación también con unos gerentes funcionales de una organización permanente (Gray & Larson, 2009).

Todas estas posibilidades y las combinaciones entre ellas y otras situaciones no enumeradas taxativamente, pueden generar diferentes niveles de *stakeholders* de los proyectos, lo que significa a su vez diferentes tipos de intereses que debe satisfacer el proyecto y por ende, diversas formas de gestionar la responsabilidad social empresarial. En la tabla 1.3 se presentan los diferentes *stakeholders* de los proyectos.

Tabla 1.3. *Stakeholders* de los proyectos, clasificados según los niveles de IESE⁶.

CONSUSTANCIAL	CONTRACTUAL	CONTEXTUAL
Patrocinador	Cliente del proyecto	Comunidad
Accionistas de la organización permanente	Clientes de la organización permanente	Estado
Inversionistas externos	Proveedores del proyecto	Medio ambiente
CEO de la organización permanente	Personal especializado externo	Administración pública
Junta directiva	Consultores externos	Agencias gubernamentales
Gerentes funcionales	Subcontratistas	Medios de comunicación
Comité de control	Entidades financieras	Gremios
<i>Management meeting</i>	Acreedores	Entidades de investigación y desarrollo
Equipo de la gerencia del proyecto	Otros proveedores de capital	Universidades
Equipo del proyecto		Competidores
Colaboradores de la organización permanente		Proveedores de servicios de educación
Sindicatos		Familias
Socios estratégicos		Sindicato

Fuente. Elaboración propia, con base en las categorías propuestas por IESE (2002).

⁶ La clasificación de los diferentes *stakeholders*, propios de la gerencia de proyectos, ha sido realizada por el autor, en el marco de las tres categorías (consustancial, contractual, y contextual), establecidas por el IESE.

En consecuencia, aportar en este tema permitirá incorporar, de una manera sistémica, un modelo de gestión de la RSE a las prácticas usuales de la gerencia de proyectos, orientando de esta manera los planes para dirigir los proyectos hacia el entendimiento de y la adecuada respuesta a los intereses de los diferentes *stakeholders* de un proyecto. De igual manera, se busca generar beneficios en los proyectos, los gerentes de proyecto, los equipos de proyecto y los patrocinadores de los mismos porque asegurarán que los proyectos se ejecuten de una forma expedita y cumplan con los requerimientos de tiempo, costo, alcance y calidad, al evitar los tropiezos que se presentan por los requerimientos de una o más partes interesadas en el proyecto, no satisfechos de manera anticipativa.

También se espera beneficiar a los diferentes *stakeholders* de un proyecto, quienes tendrán mayores posibilidades de que sus intereses sean satisfechos por los proyectos a los cuales están vinculados (tabla 1.3). Los beneficios de la investigación se extienden a la academia, puesto que este nuevo cuerpo de conocimiento podrá ser incorporado a los currículos relacionados con la gerencia de proyectos y la administración en general, en programas de pregrado y posgrado, en principio al menos en la Universidad del Tolima⁷. También se podrá incorporar a las actividades de proyección social que se realizan con las comunidades externas, así como a la generación y desarrollo de nuevas líneas de investigación, en la misma Universidad⁸.

En cuanto al sector de construcción de vivienda (código 4111 del CIIU⁹) de la ciudad de Ibagué, las estadísticas presentadas por la Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL Tolima (2015), con base en el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE,

⁷ El autor del anteproyecto es profesor titular de la Universidad del Tolima y hace parte del Comité Curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos y del departamento de Administración y mercadeo, al cual están adscritos los programas de pregrado Administración de empresas y Negocios internacionales. Al finalizar el doctorado, como parte de la retribución por la comisión de estudios dada por la Universidad, debe presentar y en lo pertinente implementar mejoras en los programas académicos con los cuales se relaciona.

⁸ De igual forma, el autor es miembro del grupo de investigación GIDEUT, cuya línea de investigación más fuerte es la de responsabilidad social; además, en el Grupo se implementará una nueva línea de investigación en gerencia de proyectos. El grupo de investigación interviene también en el desarrollo de actividades de proyección social de la Universidad.

⁹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme, consultada en <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

muestran que el sector de construcción ocupó, a abril de 2015, 18.958 personas que representan 7,8% del total de personas ocupadas en la ciudad. Por tanto, es un gran generador de empleo para la misma, especialmente si se considera que esta se ubicó en el tercer lugar en la tasa de desempleo a nivel país, con 12,8%, a la misma fecha. Vale la pena resaltar que, a nivel nacional la participación del sector en la generación de empleo es el 6,3%.

El dinamismo del sector construcción de la ciudad de Ibagué es evidenciado por las cifras de su crecimiento. Con respecto al licenciamiento, el área total fue de 707.413 m² en los doce meses acumulado a marzo de 2015, presentando un incremento de 29,2%, mientras que sólo en marzo de 2015 se licenciaron 45.235 m², con un incremento de 19,8% con relación a marzo de 2014 (CAMACOL Tolima, 2015a).

Adicionalmente, de acuerdo con la Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL (2015b), el departamento del Tolima conjuntamente con el de Caldas, fue el más sobresaliente en Colombia en el ítem de competitividad *Facilidad para registrar propiedades*, con una calificación de diez sobre diez, en el contexto del cálculo del índice de competitividad departamental realizado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario para el año 2014.

El sector de la construcción pasó de representar el 4,2% del PIB del Tolima en 2000, a significar el 7% del PIB departamental en el año 2011, en detrimento de la participación de la actividad industrial y la del sector agropecuario. En el país el comportamiento es similar: el sector pasó de una participación de 4,2% del PIB nacional en 2000, a 7,7% en 2012 (Departamento para la Prosperidad Social DPS y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2013).

Complementariamente, además de la importancia y los aportes de la construcción a la economía local de Ibagué, cabe anotar que la esencia del modelo de negocio de las empresas de este sector es el trabajo por proyectos, lo que en conjunto justifica su elección.

Esta es precisamente la motivación del sector con respecto a esta tesis, debido a que su quehacer diario está basado en el desarrollo de proyectos que requieren ser dirigidos de manera efectiva, incluyendo las respuestas que las empresas del sector deben dar en términos sociales, ambientales y económicos, con el fin de satisfacer los intereses de sus diferentes *stakeholders*, con los beneficios en términos de imagen corporativa, de recompra por parte de sus clientes, y de ahorros en costos, como se plantea en el capítulo siguiente.

Las motivaciones personales son principalmente la convicción de que los proyectos deben realizar también, a la par de las acciones propias de la disciplina de la gerencia de proyectos, otras que conlleven a brindar respuestas satisfactorias a sus *stakeholders* y presentar, a su vez, resultados económicos, sociales y medioambientales, por una parte; y la posibilidad de aportar desde la experiencia propia y del grupo de investigación al que pertenece el autor, en el tema de la responsabilidad social empresarial, de otra parte.

1.3 PROBLEMÁTICA

La problemática se presenta mediante tres ítems: el enunciado del problema, la formulación del problema (pregunta de investigación), y las hipótesis.

1.3.1 Enunciado del problema

La responsabilidad social está compuesta por los siguientes atributos: “la buena gobernabilidad, la gestión de los impactos medioambientales y sociales, el diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas, y las alianzas para participar en el desarrollo sostenible.” (Vallaes, De la Cruz & Sasía, 2009, p. 6)

Por su parte, la gerencia de proyectos se desarrolla a través del ciclo de vida del proyecto y tiene la responsabilidad de asegurarse que se logre el objetivo del proyecto con calidad, dentro del presupuesto, a tiempo y con plena satisfacción del cliente (Gido & Clements, 2012) y de las demás partes interesadas (*stakeholders*), componente que liga los dos temas: la responsabilidad social empresarial y la gerencia de proyectos.

Al respecto, y como se enunció en la justificación, no existe evidencia suficiente que permita afirmar que la RSE se haya incorporado, en forma sistemática, a las prácticas usuales de la GP en los diferentes sectores que desarrollan sus actividades empresariales mediante este modelo de negocio; situación que particularmente se ha observado en el sector de construcción de vivienda, como se evidencia un poco más adelante.

Siendo así, es válido reflexionar acerca de la manera como se desarrollan acciones de RSE en la GP, y de manera específica en los proyectos de construcción. Alrededor de esta reflexión, resulta trascendental analizar si dichas acciones se acometen en el marco del diseño estratégico del proyecto o de la organización propietaria del mismo; de la misma manera, discurrir acerca de la incorporación de las acciones en mención, en su estructura organizacional. Visto desde otra óptica, es necesario conocer si las acciones de RSE, que pudieran realizarse en los proyectos, especialmente en los de construcción de vivienda, obedecen a acciones aisladas que se realizan en el día a día, o si estas reflejan una filosofía organizacional, o si los proyectos de la organización se encuentran transitando el camino entre los dos extremos anteriormente mencionados.

No obstante, debido a la baja existencia de información científica con respecto al problema planteado, se realizó un conjunto de entrevistas a gerentes de empresas de construcción o gerentes de proyectos de construcción de la ciudad de Ibagué, con el fin de explorar los principales elementos relacionados con el problema¹⁰. En el apéndice B se detalla la información de los gerentes entrevistados. Los principales resultados son los siguientes¹¹:

¹⁰ En el apéndice A se encuentra la guía de entrevista semiestructurada, que tiene tres grandes bloques de indagación: primero, descripción de la empresa o proyecto; segundo, relación con los *stakeholders*; y tercero, responsabilidad social empresarial. Se hizo la prueba del instrumento con dos entrevistados, a partir de lo cual se incluyó una pregunta con relación a las consecuencias de los inconvenientes que se presentan con los *stakeholders*. La muestra se definió por conveniencia y juicio (se entrevistaron ocho personas), teniendo en cuenta que los entrevistados cumplieran con el rol anteriormente definido y que tuvieran experiencia al menos de cuatro años en la actividad constructora.

¹¹ Las empresas cuyos gerentes fueron entrevistados tienen una antigüedad entre cuatro y treinta y siete años; en la mayoría de los casos han capitalizado la experiencia de alguno de sus socios, quien lleva más tiempo en la actividad de la construcción, generalmente vinculado a alguna empresa del sector.

Las relaciones con los diferentes *stakeholders* son gestionadas de manera tradicional, casi siempre en cabeza del gerente de la empresa y de acuerdo con su esquema propio de gestión. En el caso de clientes, proveedores y sector financiero, la relación es estrictamente comercial y por lo tanto está basada en la consecución de los mejores precios y el cumplimiento de plazos y pagos. No se realizan actividades conjuntas, por ejemplo, para impactar positivamente el medio ambiente o la comunidad o programas sociales, mencionadas por Roser (2005) como ejemplos de acciones de RSE.

La relación con el Estado está estrictamente vinculada con el cumplimiento de la ley, está dada principalmente por los trámites que se realizan previa apertura de un proyecto de construcción y por el pago de impuestos. Con respecto a medio ambiente, el concepto generalizado es que si ya existe una licencia de construcción, así exista afectación al medio ambiente (terrenos, árboles, fuentes de agua) se emprende el proyecto considerando lo que la ley exija, por ejemplo la siembra de árboles; también se tiene la percepción de que los escombros no son un problema de contaminación: simplemente se transportan a las escombreras de la ciudad y se depositan allí. La contaminación auditiva no se considera un factor ambiental, sino que dependiendo de las quejas que existan, se liga con el *stakeholder* comunidad.

Con los accionistas las relaciones no están formalizadas debido a que la mayoría de los gerentes entrevistados manifestaron que sus empresas son de familia; no se tienen protocolos de familia y por esta razón dichas relaciones se diluyen en la relación familiar (padre-hijos, hermano-hermano, esposo-esposa).

Con el *stakeholder* que se tiene más relación es con los trabajadores, pues son estos el ítem más grueso en la actividad de construcción. Al respecto y dada la informalidad del sector, los entrevistados relevaron el hecho de pagar el salario y las prestaciones de ley, además del cumplimiento de las obligaciones de ley en términos de salud ocupacional e higiene del trabajo. Excepto una de las empresas entrevistadas, no se realizan acciones de capacitación, integración o desarrollo de personal. De igual forma, una práctica generalizada en el sector es contratar la obra o partes de ella mediante *outsourcing*, no mediante contratación laboral.

En cuanto a la comunidad, es usual que se contrate mano de obra no calificada que habita en el entorno próximo de la ejecución del proyecto. En algunos casos se generan algunas ayudas a la comunidad, dentro de límites presupuestales estrechos. Como ya se planteó anteriormente, en caso de alguna queja de la comunidad, se intenta llegar a acuerdos para evitar acciones judiciales que puedan poner en peligro de suspensión o de cierre a la obra, por los altos costos que esto significaría.

En consenso de los entrevistados, las consecuencias de los inconvenientes que se presentan con los diferentes *stakeholders* de los proyectos generan impactos negativos importantes en términos de tiempo y costo; resaltan el costo que se genera cuando por decisiones externas (provenientes del Estado o de exigencias de la comunidad, generalmente) se debe detener la obra: adicional a tiempo y costo, los equipos de trabajo se desintegran y los trabajadores se desplazan a otras obras para subsistir, por lo que resulta prácticamente imposible contar con el mismo equipo; se debe iniciar a partir de cero en muchos casos.

Además de las relaciones con los *stakeholders*, la práctica de la RSE debe estar contemplada en el enfoque estratégico de la organización, interpretando a Toro (2006, p. 7) quien afirma que “cuando la RSE es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es de largo plazo”; lo que se complementa con el hecho de que una visión de RSE debe estar unida a la visión, misión y valores de la compañía y estar inmersa en sus valores nucleares (Ader & Hansed, s.f.; Toro, 2006; McElhaney, 2009).

Al respecto, aunque existen algunas tenues aproximaciones a la realización de actividades de RSE, en palabras de los entrevistados, su ejercicio no es una práctica intencional ni planeada en sus empresas, ni corresponde a un asunto estratégico. Por esta razón, no están adscritos a ningún estándar internacional, ni aplican un modelo de gestión, ni existe un responsable (área funcional o cargo), ni se publican informes con respecto a la RSE. En el Apéndice B se presenta la información correspondiente a los gerentes entrevistados, como soporte al planteamiento del problema.

No obstante la realidad anterior que expresan sus protagonistas, los entrevistados consideran importante la posibilidad de canalizar sus esfuerzos de una manera organizada para atender los intereses de sus diferentes *stakeholders*, debido a que, en su concepto, hacerlo de esta manera significaría impactos positivos en su imagen corporativa, en la probabilidad de recompra por parte de algunos de sus clientes, y en la ejecución de sus obras en términos del cronograma y del presupuesto planeados.

Camacol (2015c, p. 45) plantea que “la sostenibilidad económica, social y ambiental hace parte de los pilares de crecimiento y desarrollo del Gremio”, y en ese sentido adelanta algunos programas que podrían clasificarse dentro del concepto de RSE, a saber: Comunidad somos todos, Edificarte, Pacto por la formalización, Diplomado supervisión técnica de obra de edificaciones, Guía de construcción sostenible, y Pacto intersectorial por la madera legal. No obstante, no evidencian un modelo de gestión de RSE que apliquen a las empresas o a los proyectos de sus agremiados.

Para finalizar, es importante relacionar lo planteado anteriormente con situaciones que permitan ejemplificar cómo a través de la historia muchos proyectos (públicos y privados) en el país no se han culminado, o para su finalización han requerido utilizar más tiempo y/o más recursos que los planeados inicialmente; o una vez ejecutados y puestos en marcha, sus resultados no han sido los previstos, los cuales han tenido impactos negativos en sus *stakeholders*.

Durante el año 2014 la opinión pública colombiana conoció acerca de los inconvenientes con proyectos que afectan de manera radical a los diferentes grupos de interés de cada uno de ellos. A manera de ejemplo, es de dominio público el caso del edificio *Space* en la ciudad de Medellín Colombia, proyecto ejecutado por la Constructora CDO en 2012, cuya torre 6 se derrumbó el 12 de octubre de 2013, su torre 5 fue demolida el 27 de febrero de 2014 y finalmente se hizo lo propio con todo el edificio el 23 de septiembre del mismo año¹². Esta situación afectó drásticamente a las familias (clientes), a los accionistas, a las autoridades gubernamentales, al medio ambiente de la ciudad, a la comunidad vecina, entre otros.

¹² Para ampliar la información, por favor consulte <http://www.eltiempo.com/noticias/edificio-space>.

Al respecto, la Universidad de los Andes¹³ (2014), por contratación de la Alcaldía de Medellín, realizó una consultoría para determinar las causas más probables del colapso de este edificio, en cuyo informe, además de los análisis técnicos y estructurales, se presenta a manera de conclusión final el siguiente dictamen:

A juicio de los especialistas y expertos de la Universidad de los Andes, la estructura del edificio SPACE, de haberse diseñado cumpliendo la totalidad de los requisitos aplicables de la Ley 400 de 1997 y sus Decretos Reglamentarios (NSR-98), la Etapa 6 no hubiera presentado el colapso que presentó en las condiciones impuestas (Universidad de los Andes, 2014, p. 44).

Este concepto evidencia la responsabilidad, al menos desde la óptica de la gestión, de la empresa constructora y de las diferentes personas que a su nombre tomaron las decisiones y ejecutaron las acciones encaminadas a su construcción y posterior entrega a las familias compradoras.

De otra parte y con respecto a la relación del sector de la construcción con el *stakeholder* trabajadores, DPS y PNUD (2013, p. 31) afirman que:

El sector, además de emplear mano de obra con distintos niveles de calificación, como profesionales y técnicos especializados es, sin duda, intensivo en la ocupación de trabajadores no calificados. Estos últimos, a su vez, son los más vulnerables ante riesgos como el desempleo y la pobreza.

Esta situación de vulnerabilidad se hizo evidente en los resultados de las entrevistas realizadas, puesto que se coincide en que estos trabajadores suelen ser temporales, llegan a esta actividad cuando han descartado otras posibilidades de trabajo, no se les genera un plan de carrera y desarrollo personal, y a través del paso del tiempo continúan siendo parte de la

¹³ La Universidad de los Andes es una de las más prestigiosas del país. Por ejemplo, en el ranking 2015 de Scimago (en el que se evalúan aspectos como investigación, innovación y visibilidad web) se ubica como la tercera del país y la primera de tipo privada. Según la firma británica especializada en educación Quacquarelli Symond QS (evalúa reputación académica entre empleadores y en redes sociales, tráfico de internet, producción científica y número de citas de sus profesores en la base de datos Scopus, e imagen que tienen los empresarios de sus estudiantes) es la primera universidad de Colombia.

población más vulnerable, como si el trabajo realizado no los dignificara ni les permitiera progresar.

Por otro lado, en la óptica de lo público, puede mencionarse el proyecto túnel de La Línea, entre los departamentos del Tolima y Quindío, contratado con el consorcio Unión Temporal Segundo Centenario, cuyas labores se iniciaron en julio de 2009 y debían finalizar en abril de 2013, pero que ha presentado problemas técnicos, ambientales, administrativos y financieros, que finalmente llevaron al gobierno nacional a proponer la caducidad del contrato en el mes de octubre de 2014¹⁴; la cual se declaró definitivamente mediante la Resolución número 0330 del 27 de enero de 2015 del Instituto Nacional de Vías INVÍAS, además de hacerse efectiva la cláusula penal pecuniaria por valor de \$60.350.384.615,07, a favor de INVÍAS y decretarse la inhabilidad para contratar con el Estado colombiano a todos los miembros de la Unión Temporal (INVÍAS, 2015).

En casos como los anteriores (son sólo dos ejemplos representativos) se desconoce si en el diseño del plan se identificaron las partes interesadas (*stakeholders*) del proyecto y se establecieron políticas, estrategias, programas, estructura y procesos relacionados con la responsabilidad social que le atañe a los proyectos implementados para que su ejecución proporcione satisfacción a los intereses de dichas partes, y por supuesto cumplan con el objetivo en términos de alcance, tiempo y presupuesto.

Finalmente, estos ejemplos y las afirmaciones realizadas por los entrevistados referenciados parecen ser el resultado de la inexistencia de un paradigma de responsabilidad social en el campo de la gerencia de proyectos, que podría construirse a partir de la generación de un modelo de gestión que se incorpore de manera decidida en las prácticas de este campo. Este modelo de gestión, que incluye políticas, estrategias, programas, estructura y procesos, contribuirá a mejorar la satisfacción de las partes interesadas en los proyectos, a disminuir los costos asociados a su gestión y al incremento de la rentabilidad en la ejecución de proyectos.

¹⁴ Para ampliar la información por favor consulte (<http://www.eltiempo.com/noticias/tunel-de-la-linea>).

1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial que se debe incorporar en el ámbito de los proyectos, y más específicamente en los proyectos de construcción?

1.3.3 Hipótesis

H: Los proyectos y sus prácticas de gerencia, en especial los de construcción de vivienda, carecen de los aspectos estratégicos y de estructura, orientados a la Responsabilidad social empresarial.

La RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus *stakeholders* y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales (Acuña *et al.* 2014), y “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI 2013, p. 5), dentro de la cual “la satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto” (PMI 2013, p. 5).

H1: En la gerencia de proyectos, especialmente los de construcción, no se desarrollan de manera sistemática prácticas encaminadas a la gestión de sus *stakeholders* desde un enfoque de RSE, coherente con las particularidades de la disciplina.

Las particularidades de la gerencia de proyectos tienen que ver con dos grandes temas: el primero, con las características propias de los proyectos que los hacen diferentes a las organizaciones permanentes; y el segundo, con la existencia de *stakeholders* particulares de los proyectos, que se agregan a los que normalmente tienen dichas organizaciones permanentes. Los *stakeholders* son “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (Friedman y Miles, 2006, p. 4), con la característica que tienen intereses específicos en la organización y ejercen poder sobre ella para satisfacer dichos intereses (Johnson, Scholes & Whittington, 2014).

H2: Los proyectos de construcción de vivienda no incorporan estándares, metodologías o prácticas sistemáticas de gerencia de proyectos.

Una metodología es un sistema que incluye prácticas, técnicas, procedimientos y normas, que son utilizadas por aquellos que trabajan en una disciplina (PMI, 2013). Las metodologías y estándares “se caracterizan por proveer o constituir un conjunto de conocimientos, prácticas y métodos probados, que pueden ser aplicados a diferentes proyectos” (Fernández, Garrido, Ramírez & Perdomo, 2015, p. 111).

1.4 OBJETIVOS

A continuación se plantean el objetivo general y tres objetivos específicos de la investigación.

1.4.1 General

Diseñar un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector de construcción, mediante el análisis de los elementos de responsabilidad social empresarial presentes en la estructuración de proyectos del sector de construcción de vivienda en Ibagué y los enfoques teóricos y conceptuales aplicables.

1.4.2 Específicos

- Analizar las acciones de responsabilidad social empresarial que se planean y las que se ejecutan, con relación a los diferentes *stakeholders*, en el ámbito de los proyectos de construcción, mediante la interpretación de la información primaria obtenida en el proceso investigativo.
- Establecer la relación entre las acciones planeadas y las ejecutadas en el ámbito de los proyectos de construcción, con respecto a los modelos generalmente aceptados para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, a partir de la contrastación de la información primaria analizada con los principales modelos existentes de RSE.

- Diseñar el conjunto de políticas, estrategias, programas, estructuras y procesos generales, para gestionar la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector de construcción, con base en la situación encontrada y en los elementos conceptuales recopilados en el marco teórico de la investigación.

CAPÍTULO SEGUNDO:

MARCO TEÓRICO

Algunas de las funciones del marco teórico, dentro del planteamiento realizado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), constituyen razones para el diseño del correspondiente a este trabajo en particular, como soporte a la investigación que se desarrolla. En primera instancia, este marco teórico *orienta el estudio*, en la medida en que los antecedentes consultados establecen la manera como se han tratado los diferentes temas, en los niveles teóricos y prácticos. De igual manera, *amplía el horizonte del estudio*, debido a que le ha permitido al investigador centrar el problema de investigación con el fin de no tener desviaciones. Adicionalmente, *documenta la necesidad de realizar el estudio*, pues pone en evidencia un vacío interesante sobre el cual se ocupará la investigación y se realizarán sus productos específicos.

Para el desarrollo de este marco teórico en particular, se desagregó analíticamente el tema central de la tesis, basado en su título, su pregunta de investigación y su objetivo específico, encontrando los cuatro componentes fundamentales que a continuación se desarrollan: *modelo de gestión, responsabilidad social empresarial, gerencia de proyectos, y sector de construcción*.

Los temas centrales de la investigación son la RSE y la GP, puesto que de su intersección ha resultado el vacío de conocimiento al que se le aporta con esta tesis. De la revisión de literatura, tanto en la fase del anteproyecto, como de la tesis misma, se ha encontrado que no existe evidencia de la utilización sistemática de la RSE en la GP, motivo por el cual en este marco teórico se presenta un ítem con la información científica que se encontró al respecto.

De otra parte, adicional al análisis de la situación actual, es necesario que en este trabajo se plantee una propuesta que permita, a posteriori, intervenir la realidad para intentar cambiarla. Por este motivo se plantea la propuesta de un modelo de gestión (para la incorporación de la RSE en la GP), asunto que ocupa el primer ítem de este marco de referencia, tal como se explica en el capítulo de metodología, en lo concerniente a la definición de los temas que deberían ocupar este marco teórico.

De manera complementaria, para anclar la propuesta en la realidad empresarial, se ha seleccionado el sector de construcción de vivienda, por los motivos que se expresan en la justificación de esta investigación. Siendo así, al final del marco teórico, se aborda dicho sector, en términos de su situación y de su tendencia regional; cerrando así el ciclo metodológico de definición de los temas inherentes a este marco, tal como se mencionó anteriormente y se sustenta en la metodología de la tesis.

Finalmente, los temas propios de esta tesis, por las características inherentes a estas disciplinas y por su corto recorrido en el camino de la generación de conocimiento, no son considerados en sí mismos ciencia, razón por la cual en algunos apartes de este marco, las definiciones enunciadas se acercan más al concepto que a la teoría, dado que esta es un conjunto de “hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o parte de ella” (Real Academia Española, 2017). No obstante, los elementos de este marco de referencia resultan vitales para el entendimiento de la problemática y las propuestas que se plantean para cumplir con los objetivos de la investigación.

2.1 MODELO DE GESTIÓN

Según Atehortúa, Bustamante & Valencia (2008) “cuando se habla de un modelo, se entiende que es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello lograr aprehenderla completamente” (p. 14). La Real Academia Española (2015) define modelo como “esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”, y también le da una acepción de “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”; y define arquetipo como “representación que se considera modelo de cualquier manifestación de la realidad”.

De acuerdo con Moreno (2005) “los modelos son esquemas mentales que orientan la práctica, y constituyen un aspecto esencial [del] pensamiento lógico para la toma de decisiones...” (p. 45) y “están fundamentados en principios filosóficos, éticos y científicos que

reflejan el pensamiento, los valores, las creencias y la filosofía que [se tiene] sobre la práctica” (p. 46) de una disciplina.

A su vez, Fawcett (2000) define el modelo como un conjunto de conceptos que no se pueden observar de manera directa pues son abstractos, pero que hacen presente una posición con respecto a un fenómeno determinado. Scenna (1999) anota que “para obtener un modelo que pueda resolverse (es decir que sea útil), resulta necesario adoptar un conjunto de hipótesis” (p. 1).

De manera complementaria, Ferrero & Chiotti (1999) proponen cuatro pasos a seguir para la formulación de un modelo: “identificar las variables de decisión, identificar y/o fijar las restricciones, definición de los objetivos, y análisis de la información disponible” (p. 436). Con respecto al primer paso, las variables de decisión corresponden a las alternativas de decisión del problema, que le son propias y que no se pueden establecer arbitrariamente; en cuanto al segundo, las restricciones del problema definen el conjunto de valores que pueden tomar las variables de decisión, dichas restricciones pueden ser propias del problema o haber sido incorporadas por el tomador de decisión; en el tercero, los objetivos son fijados arbitrariamente por quien debe decidir; y, para el paso cuatro, contar con la información pertinente contribuirá a definir el criterio de decisión a utilizar.

En una amplia pesquisa documental en las bases de datos disponibles, se encontró que es escasa la evidencia de teoría, concepto y aplicación del tema *modelo de gestión*. Sin embargo, a continuación y para efectos de mayor ilustración se presenta una síntesis de diferentes trabajos de investigación en los que se ha propuesto un modelo.

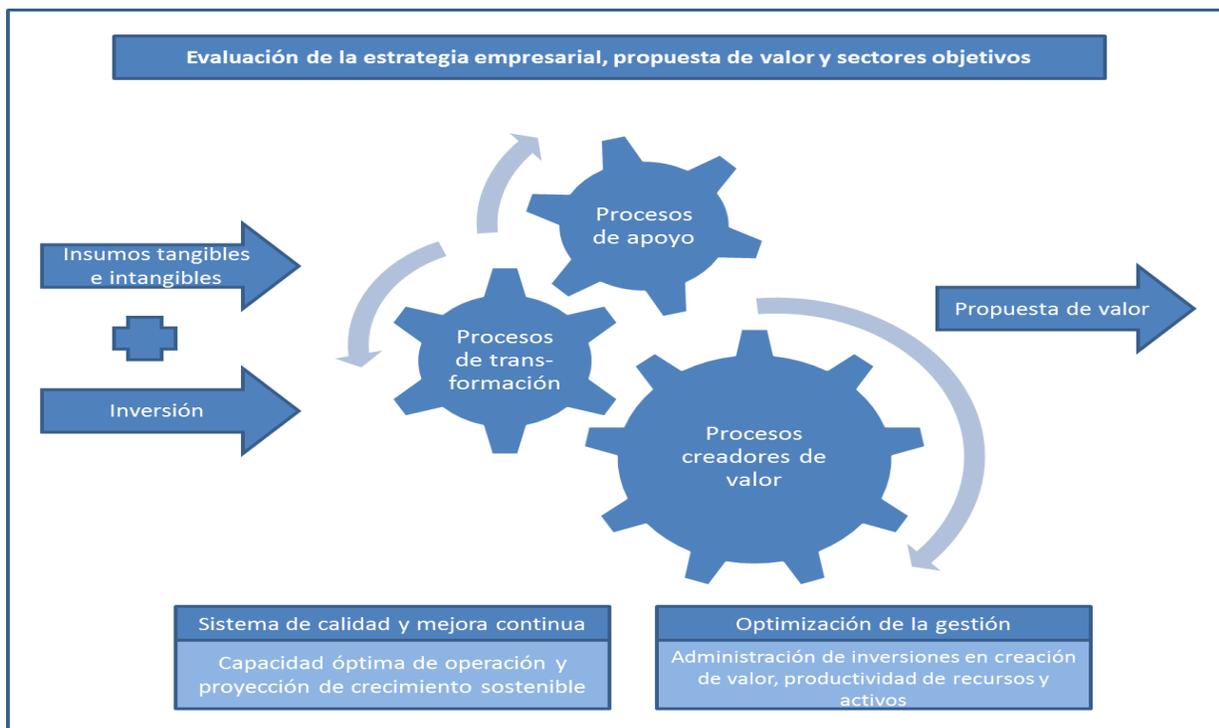
Medina (2010), por ejemplo, propone un modelo integral de productividad que define como “una metodología de gestión de los factores clave para la optimización de la productividad” (p. 115), y que está compuesto por las variables: diagnóstico del proceso de creación de valor, de la propuesta de valor para los clientes, de la gestión estratégica organizacional; alineación de los recursos empresariales; insumos de los procesos;

administración de los procesos empresariales y sus indicadores de gestión; la gestión de costos y activos; y sistema de calidad y mejora continua (figura 2.1).

De acuerdo con el sentido del modelo, la gestión debe centrarse en la generación de una propuesta de valor a partir de la transformación de los insumos que en ella intervienen; para el cliente esta propuesta puede basarse en precio, diseño y rendimiento (aspectos inherentes al producto) y en marca y servicios complementarios (valores complementarios). Por tanto, la productividad debe ser un objetivo estratégico de la organización entera (no solo del área de producción), que se inserta dentro de su desarrollo misional.

El modelo que plantea Medina (2010) no es solo una herramienta de medición sino una estrategia de proyección de la productividad, por lo tanto, en cuanto a proceso metodológico, debe “partir de la estrategia empresarial, definir el nivel óptimo de operación, controlar los costos empresariales y optimizar la toma de decisiones financieras y optimización de los procesos empresariales” (p. 116).

Figura 2.1. Modelo integral de productividad.



Fuente. Medina (2010, p. 116).

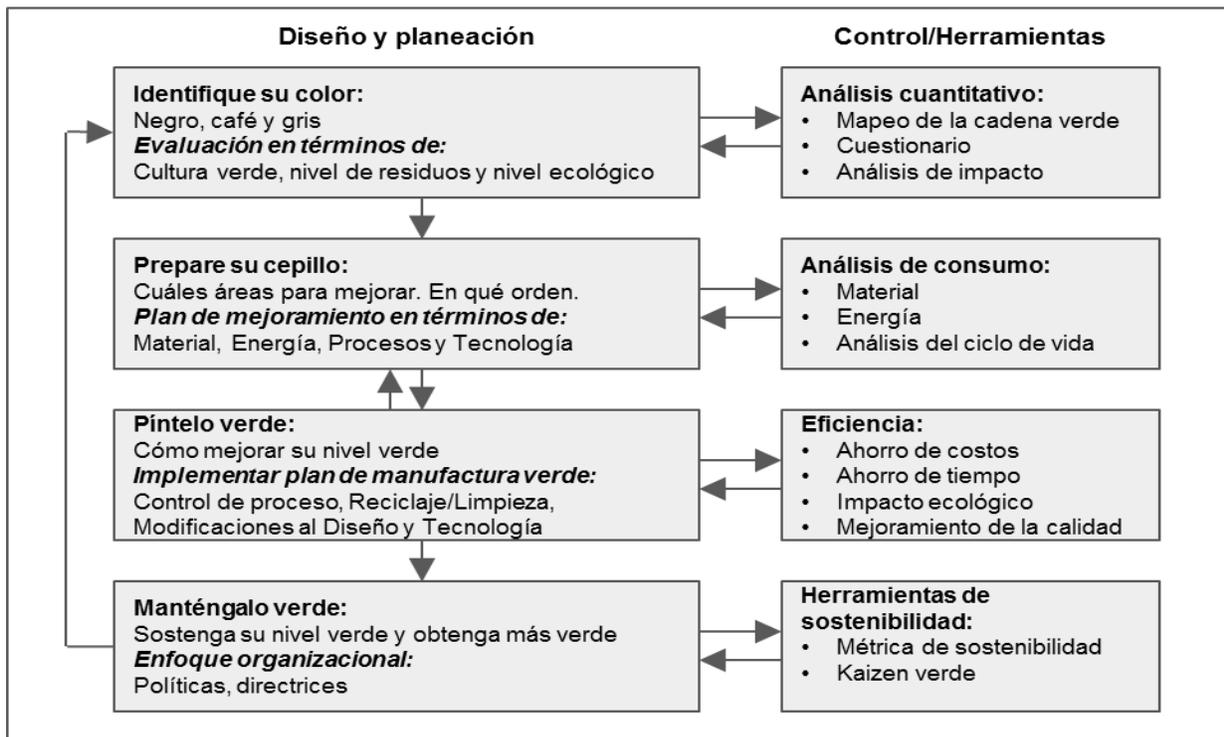
Guerrero & Sandoval (2011) proponen un modelo de diagnóstico, de evaluación y de seguimiento del balance social, cuyos componentes son los indicadores cuantitativos y cualitativos con relación a accionistas o socios, trabajadores, proveedores, consumidores/clientes, comunidad, y Estado. En su artículo mencionan algunos de los modelos internacionales relacionados con el balance social, como el Reporte Global (GRI), el programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas, el AA1000 del Instituto de Responsabilidad Social y Ética, el IBASE del Brasil, y el CRZ Matriz Europea.

Deif (2011) plantea un modelo para el diseño y control de sistemas de producción verde, cuya arquitectura está compuesta por dos módulos; el primero describe los procesos de diseño y planeación de los sistemas de manufactura verde, y el segundo describe los procesos de control que monitorean los procesos de diseño y planeación en cada nivel. El objeto del modelo, que se presenta en la figura 2.2, es comprender los subsistemas y las interrelaciones entre ellos y con otros sistemas relacionados, alrededor de la producción verde, con los siguientes propósitos:

Capturar las diferentes actividades que se requieren para evaluar el actual nivel verde del sistema de fabricación; describir el plan de transformación verde y las diversas herramientas y métricas de control requeridas en esta transformación; y describir cómo sostener las mejoras obtenidas y construir sobre ellas para mantener sistemas más ecoeficientes. (Deif, 2011, p. 1.555)

Interpretando la figura, *identifique su color* corresponde a la capa de evaluación del desempeño organizacional, *prepare su cepillo* es la planeación de la manufactura verde; *píntelo verde* se refiere a la implementación de la manufactura verde; mientras que *manténgalo verde* está basado en el monitoreo y la sostenibilidad del modelo. El módulo de control se basa en las mediciones de rendimiento que reflejan los objetivos estratégicos y las restricciones señaladas por los tomadores de decisión de alto nivel, para cada nivel. Así presentada la estructura, está abierta para que su flujo de información sea accesible a través de cualquier capa y es mixta puesto que está compuesto por los niveles jerárquicos y de particiones.

Figura 2.2. Modelo del sistema para manufactura verde.



Fuente. Deif (2011, p. 1.555).

Bribiescas (2006) propone un modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura, conformado por cuatro elementos: primero, expectativas de esfuerzos y habilidades en sistemas de planeación; segundo, tareas enfocadas al mejor desempeño o efectividad operacionales; tercero, factores organizacionales; y cuarto, índice de desempeño del negocio. En la tabla 2.1 se resumen los principales aspectos relacionados con el diseño y posterior operación del modelo.

Tabla 2.1. Aspectos relacionados con el modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura.

Características	Etapas de la implementación	Tareas y actividades
Es un modelo de planeación con enfoque estratégico	Ajustar la dirección	Definición del equipo de trabajo
Facilita la toma de decisiones más efectivas	Definir el flujo de valor interno	Transformación de la cultura organizacional
Requiere transferencia de tecnologías de apoyo	Eliminar el desperdicio y establecer un sistema de tracción basado en el cliente	Despliegue de la comunicación

Utiliza la perspectiva estratégica corporativa para la adquisición de tecnología	Ejercer la mejora continua en todos los procesos y sistemas de manufactura	Responsabilidad del enfoque en el producto
Debe fortalecerse el diseño sistemático de planeación	Utilizar macro mapas de flujo de valor	Desarrollo del liderazgo
Considera el costo de implementación, por entrenamiento y administración del modelo		Determinación de los roles y responsabilidades operacionales
Es recomendable el uso de software para optimizar tiempo y costo		Preparación de la fuerza de trabajo
		Modernización de la logística
		Control de procesos
		Responsabilidad del personal de manufactura
		Establecimiento de métricas financieras y operacionales

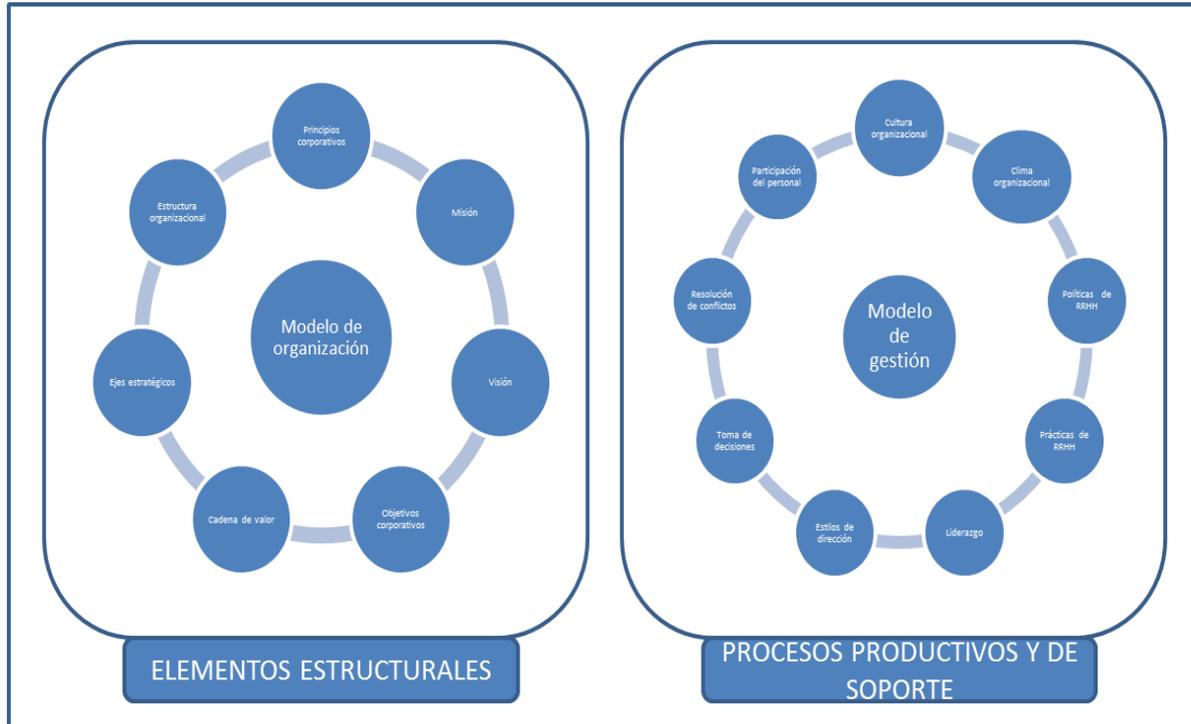
Fuente. Elaboración propia, a partir de Bribiescas (2006).

Parada & Peñaloza (2010) en el marco del convenio entre la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá y la Pontificia Universidad Javeriana, realizan el análisis del modelo actual de gestión de hospitales del distrito de Bogotá, y consideran que está conformado por la plataforma estratégica, la calidad, el ciclo PHVA, el análisis PCI, el análisis DOFA y la herramienta de control BSC¹⁵. Con base en él, proponen el modelo de administración y gestión de los servicios de salud bucal, conformado por dos componentes principales: el modelo de organización, y el modelo de gestión.

El modelo de organización propuesto contempla los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos corporativos, la cadena de valor, los ejes estratégicos, y la estructura organizacional. El modelo de gestión que se propone “incluye la cultura y clima organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos; liderazgo, estilos de dirección y toma de decisiones, resolución de conflictos, y participación del personal” (Parada & Peñaloza, 2010, p. 99). A su vez, establecen una diferenciación entre los modelos de organización y de gestión, en tanto que, en su opinión, el primero debe ocuparse de los elementos estructurales, mientras que el segundo se debe centrar en los procesos productivos y de soporte (figura 2.3).

¹⁵ PHVA: ciclo de la calidad, conformado por Planear – Hacer – Verificar – Actuar; PCI: análisis del Perfil de Capacidades Internas; DOFA: análisis de las Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas; BSC: *Balanced ScoreCard*.

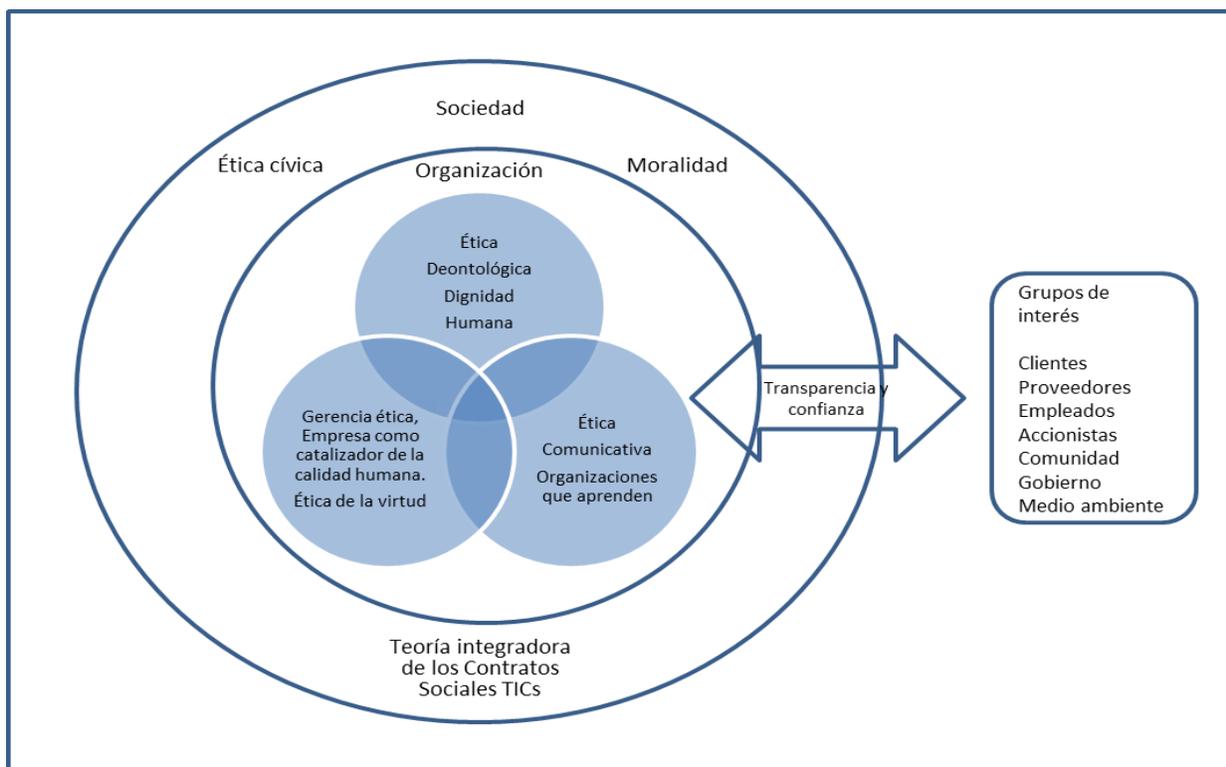
Figura 2.3. Modelo de gestión y administración de los servicios de salud bucal.



Fuente. Elaboración propia, a partir de Parada & Peñaloza (2010).

A su vez, Piñeros (2007), como resultado de su investigación, propone un modelo de gestión de la ética y de la RSE que presenta tres niveles: el primero de ellos, a nivel interno de la organización, es decir, la comunidad de personas del nivel directivo, en el cual debe llegarse a la conformación de tres escenarios de la ética: deontología, comunicación y gerencia; el segundo, corresponde a la relación con la sociedad, que incluye la ética cívica, la moralidad y la gestión de las TICs; en el tercero se presenta un enfoque hacia los *stakeholders*, que representa la obligación que tiene la organización para satisfacer los diversos intereses de los diferentes grupos, con equidad, transparencia y relaciones basadas en la confianza. Este modelo se representa en la figura 2.4, a continuación:

Figura 2.4. Modelo de gestión de la ética y de la responsabilidad social empresarial.



Fuente. Piñeros (2007, p. 255).

De otra parte, la Universidad EAN ha venido trabajando sistemáticamente en el diseño y validación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, que de acuerdo con Pérez (2012) tiene como objetivo “facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global” (p. 1). El modelo está diseñado de forma modular, interpretando las diferentes fases que una empresa debe abordar para satisfacer sus intereses y los de sus *stakeholders*, mediante buenas prácticas de gestión.

De acuerdo con Pérez, Garzón & Nieto (2009), el MMGO tiene doce módulos mediante los cuales se puede diagnosticar la situación de la empresa y trazar rutas de mejoramiento, para la consolidación y madurez organizacional. Dichos módulos son los siguientes: seguimiento y comprensión del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, estructura y cultura organizacional, gerencia de operaciones, gestión financiera, gestión humana, comercio exterior,

logística, asociatividad, gestión de la comunicación e información, gerencia del conocimiento y la innovación, y responsabilidad social y ambiental. No obstante, en el proceso de actualización del modelo, se han ajustado algunos módulos y agregado otros (Pérez, 2015), los cuales se aprecian en la figura 2.5, a continuación.

Figura 2.5. Módulos del MMGO.



Fuente. Elaboración propia, a partir de Pérez (2015).

Por otra parte, Marulanda & López (2013) mencionan varios modelos, en su análisis sobre la gestión del conocimiento: *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton, diseñado en 1996, *Canadian Imperial Bank* de Davenport & Prusak, en 1998, *Intelect* de Kaplan & Norton, en 1992, Participativo de gestión de conocimiento de Holsapple & Joshi, en 2002, de Ciudadanía Digital de López, en 2010, Integral sobre gestión del conocimiento de Wiig, en 1993, y Gestión Inteligente de Conocimiento – Megico de Del Moral, Pazos, Rodríguez & Suárez, en 2007.

Barcellos (2010) en su tesis doctoral analiza diferentes modelos de la lógica borrosa, unos numéricos como: Distancia de Hamming de 1950, Método de los expertos de 1987, Modelo de

preferencias subjetivas de 1987, y OWA *operators* de 1988; y otros no numéricos, a saber: Algoritmo húngaro de 1916, Teoría de clanes de 1973, Teoría de los efectos olvidados de 1988, Composición p-latina de 1991, Teoría de las afinidades de 1991, Coeficiente de adecuación de 1996, y Coeficiente de cualificación de 2001.

Por lo que se refiere a la gestión administrativa, se han incorporado a la planeación y dirección de las organizaciones algunos modelos que les han permitido mejorar el impacto de sus acciones y la apreciación que de ellas tienen sus clientes. Podría mencionarse, por ejemplo, el *Balanced ScoreCard BSC* y el modelo de sistemas de gestión de la calidad basado en procesos.

El primero de ellos

es la representación gráfica, en el marco de una estructura coherente, de la estrategia de la organización a través de objetivos formulados de manera coherente entre sí, y cuyo alcance es monitoreado mediante el diseño, aplicación y seguimiento de indicadores de gestión (financieros y no financieros), que se evalúan con base en las metas específicas y en el conjunto de acciones específicas que la organización adelanta, enmarcada en cuatro áreas de interés o perspectivas (Uribe & Reinoso, 2014, p. 33).

Estas perspectivas se aprecian en la figura 2.6.

Es importante resaltar que el BSC le permite a la organización evaluar en movimiento, debido a que su aplicación se realiza de manera permanente y acompaña el tránsito por la ruta que la organización diseña para llegar a su futuro planeado. Por este motivo algunos autores, como Malgioglio *et al.* (2002), señalan que el BSC es también una herramienta orientada a convertir la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, contribuyendo a la generación de la estructura necesaria para un sistema de gestión y de monitoreo estratégico.

Figura 2.6. Perspectivas del BSC.

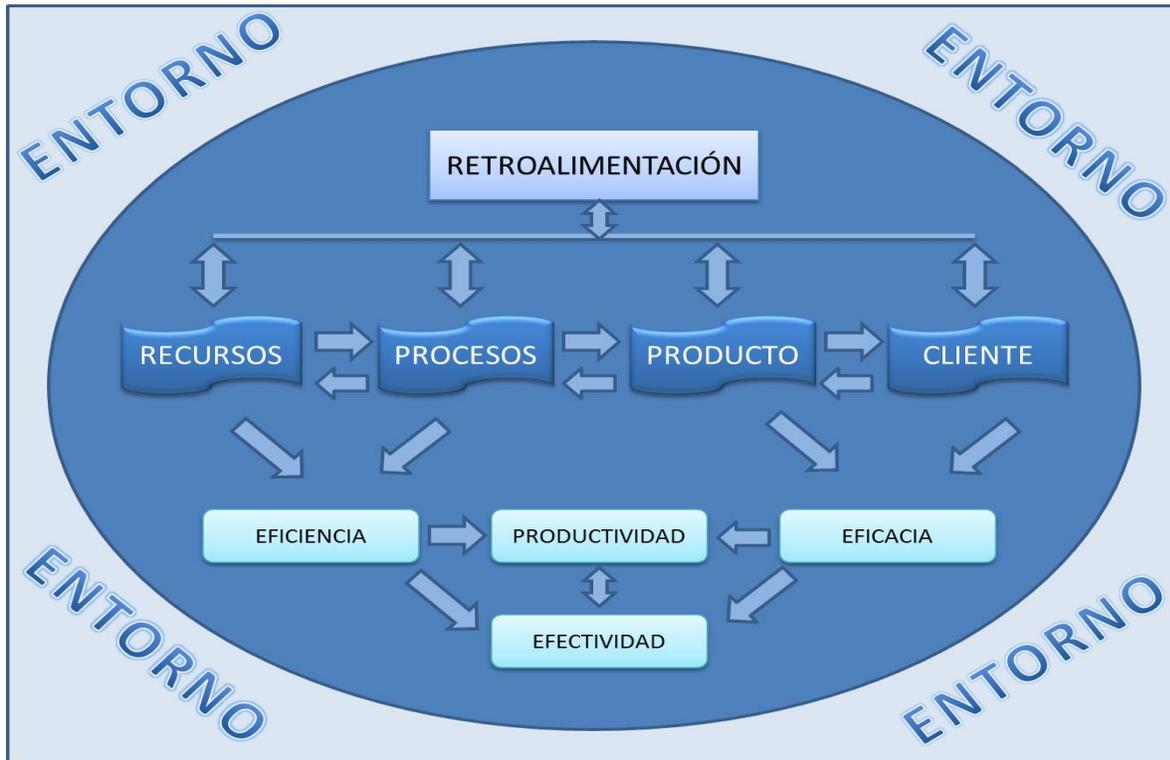


Fuente. Elaboración propia.

Para su aplicación se reconoce que existen unas relaciones estrechas entre las diferentes áreas de la organización, que podrían ser llamadas subsistemas, que al ser gestionadas de una manera holística producen sinergia¹⁶ y agregan valor; es decir, el BSC está basado en el enfoque sistémico de la organización. Siendo así, el BSC es más que la aplicación de unos indicadores de gestión de manera independiente, pues se requiere la visión integral que incorpore al modelo recursos, procesos, productos, clientes y entorno de la organización, con el fin de lograr la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la organización, con corrientes de retroalimentación (figura 2.7).

¹⁶ “El resultado agregado de las operaciones realizadas en, con y entre los diferentes subsistemas es mucho más que la sumatoria individual de los resultados que pudieran obtener cada uno de ellos, de manera independiente” (Uribe & Reinoso, 2014, p. 38).

Figura 2.7. Visión sistémica del BSC.



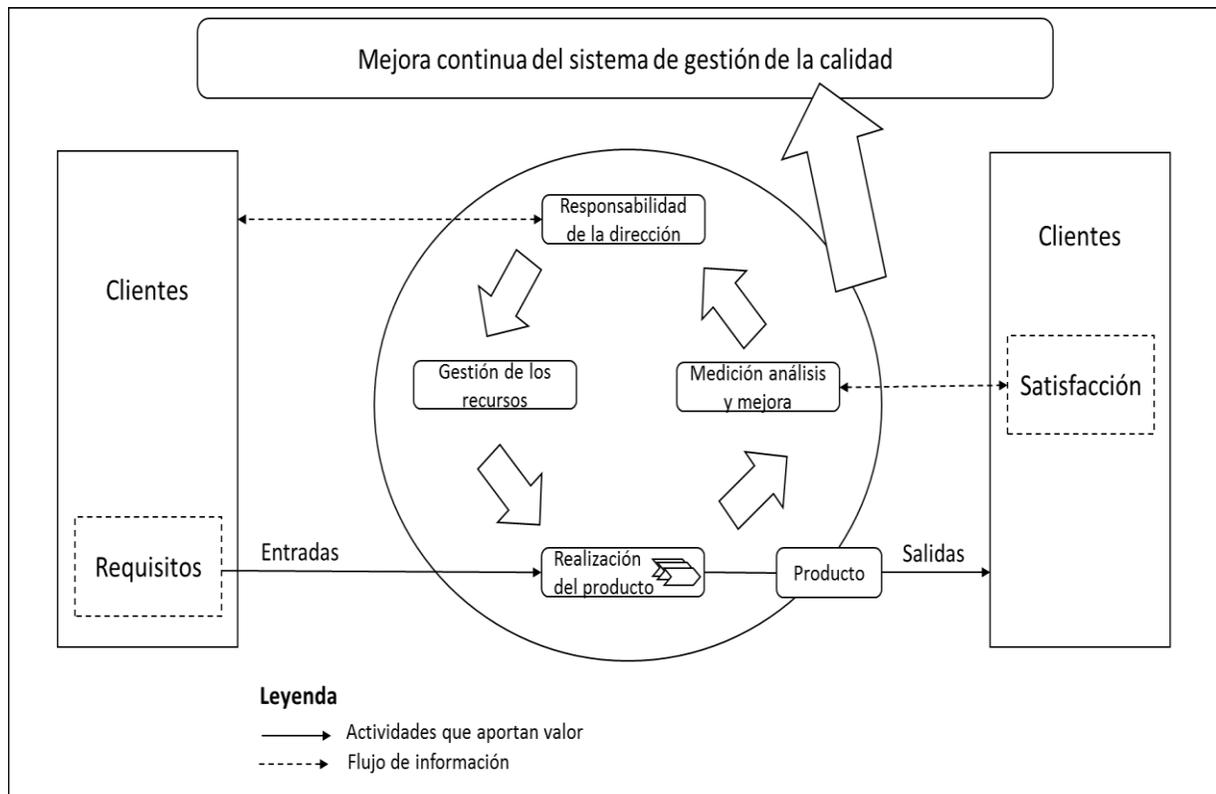
Fuente. Uribe & Reinoso (2014, p. 39).

En cuanto a los sistemas de gestión de calidad, López (2006b) plantea que, de acuerdo con la norma ISO 9000:2000, un sistema de gestión de una organización es un "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos" (p. 28). Por consiguiente, el sistema de gestión de la calidad es "aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda" (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2005, p. 8). Al respecto, Uribe (2011) afirma que "un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de actividades y procesos que interactúan entre sí para lograr unos objetivos orientados a la calidad de la organización" (p. 37).

Los sistemas de gestión de la calidad se planean e implementan utilizando el enfoque basado en procesos, el cual es "la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización,

junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado” (ICONTEC, 2008, p. ii). Este modelo de gestión permite establecer un sistema de continuo control de las relaciones y las interacciones entre los diferentes procesos. Este enfoque se puede apreciar en la figura 2.8.

Figura 2.8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente. ICONTEC (2008, p. iii).

En este modelo es factible que los resultados de un proceso se conviertan en los elementos de entrada de otro proceso; por este motivo es necesario realizar una adecuada gestión de los procesos con el fin de generar valor agregado en estas interacciones, para el cliente y demás *stakeholders*, y por esa vía para la organización.

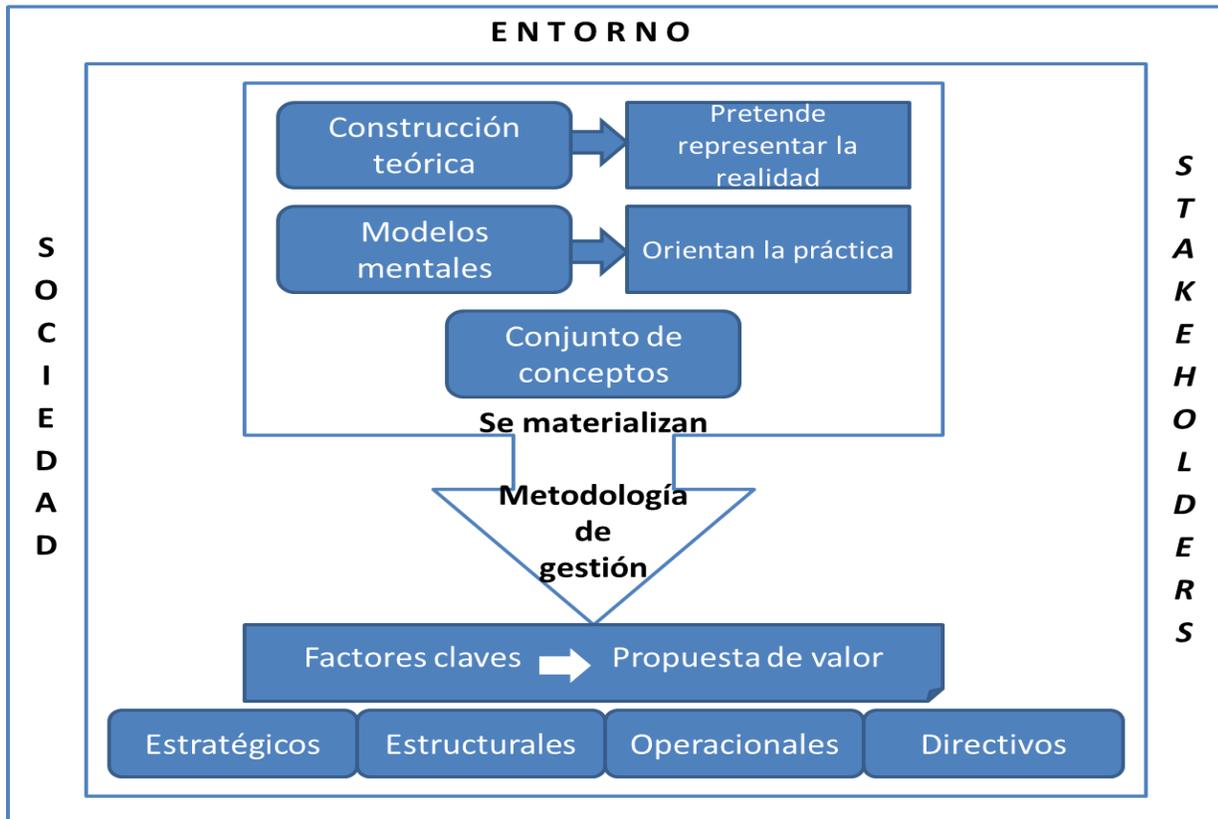
Al respecto Camison, Cruz & González (2007) afirman que la gestión por procesos “es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como

tradicionalmente se ha venido haciendo” (p. 863). Siendo así, conviene definir los conceptos de gestión y de proceso.

Pérez (2010), plantea que “gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (p. 137); y Camisón *et ál.* (2007) concluyen que “un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un *output* preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de *inputs* necesarios que van añadiendo valor” (p. 844), en contraste con Agudelo & Bolívar (2007) quienes afirman que es “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste [*sic*] y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (p. 27); frente a lo cual Oakland (1989) establece que las entradas de un proceso “incluyen operaciones, métodos o acciones [...] y las salidas se dan en forma de productos, información, servicios o en general, resultados” (pp. 843 – 844).

En general un modelo, como representación de la realidad, se adecúa a las particularidades del tema específico sobre el cual se pretende diseñar, aplicar, analizar o evaluar, con el fin de que sea útil y pueda ser llevado a la práctica, a esa realidad que representa. Para los efectos de esta tesis y con base en el marco teórico desarrollado, el modelo de gestión se entiende como **una construcción teórica que pretende representar la realidad, unos modelos mentales que orientan la práctica y un conjunto de conceptos, que se materializan mediante una metodología de gestión compuesta por factores clave que conduzcan a una propuesta de valor, conformada por aspectos estratégicos, estructurales, operacionales y directivos, en medio de un entorno que lo relacione con la sociedad y sus *stakeholders*** (figura 2.9).

Figura 2.9. Concepto de modelo de gestión.



Fuente. Elaboración propia.

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las empresas tradicionalmente se preocuparon por generar rentabilidad para sus accionistas, con el fin de retribuir la inversión que estos hicieron en ella. Posteriormente y con el desarrollo de los mercados, también incluyeron en sus prioridades la satisfacción de las necesidades y demás requerimientos adicionales manifestados por sus clientes, en el entendido que esta atención se revertía finalmente en la rentabilidad para sus accionistas.

Sin embargo, con el pasar del tiempo diferentes grupos relacionados directa o indirectamente con las empresas (conocidos posteriormente como *stakeholders*) empezaron a

expresar de diferentes formas que tenían intereses en las acciones que las empresas realizaban, en las consecuencias que sus actividades tenían para ellos, y que por tanto requerían que estas organizaciones satisficieran sus intereses. Después, en el proceso de sofisticación de los clientes, estos incorporaron en sus decisiones de compra las respuestas que las empresas eran capaces de generar para satisfacer los intereses de todas las partes relacionadas.

Surgieron así el concepto y las prácticas de responsabilidad social empresarial, como una forma para que la empresa pudiera brindar satisfacción a todas las partes que se interesan en ella: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, familias, Estado, comunidad, medio ambiente, entre otras.

Con las exigencias¹⁷ que se dan en los mercados para hacer frente a la cada vez más fuerte rivalidad, y con la necesidad de ser permanentemente más competitivo, es decir, lograr que la oferta propia sea preferida por los clientes de una manera sostenida, se fortaleció la estrategia como centro de un modelo de gestión que diseña el futuro de largo plazo de la organización y acomete las acciones necesarias para hacerlo realidad, centrado en la creación de valor mediante la generación de ventajas competitivas.

Las empresas que han sido estudiosas de su entorno y de sus capacidades propias han encontrado que un factor de diferenciación, para crear ventajas, puede estar cimentado en la satisfacción sistemática de los intereses de sus diferentes *stakeholders*; en otros términos, incorporaron la responsabilidad social empresarial a su estrategia corporativa.

2.2.1 Responsabilidad social

La palabra responsabilidad está definida en el diccionario de la Real Academia Española (2013) como la “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. A partir de esta definición puede establecerse que la Responsabilidad Social RS es el compromiso “con el entorno social y natural, y la

¹⁷ Una propuesta de valor para el cliente mayor que la de los competidores, que está relacionada con el modelo de servicio, el modelo de negocio, la calidad del producto, la innovación, entre otros.

respuesta frente al impacto que todas las acciones que un individuo, una organización o un país tienen sobre ellos” (Araque, Rubio & Uribe, 2015, p. 43).

Así mismo, el término es amplio y presenta diferentes alcances, áreas de aplicación y actores. Al respecto Pinzón (2010), establece cuatro áreas de responsabilidad social: la personal o individual, la empresarial, la gubernamental, y la ambiental¹⁸. Estas son definidas como aparecen a continuación:

2.2.1.1 Responsabilidad social personal o individual

Se encuentra en cada persona al asumir sus responsabilidades frente a cada una de las acciones que realiza en los diferentes contextos, influye de manera positiva o negativa en su entorno. El tomar conciencia, comprometerse socialmente y contribuir con el desarrollo son algunas de las actividades que permiten responder (Pinzón 2010).

2.2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Se define como la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a los efectos de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. Las empresas son socialmente responsables cuando desarrollan actividades que satisfacen las necesidades de sus empleados, de la sociedad y de quienes se benefician directamente de su actividad comercial; así mismo por el cuidado y preservación que realicen del entorno. Los aspectos básicos de la RSE se dirigen a alinear los procesos productivos y comerciales con un fin social, promover el desarrollo humano sostenible, proteger los derechos humanos, entre otros (Pinzón 2010).

2.2.1.3 Responsabilidad social gubernamental

Se define como la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones gubernamentales frente a los efectos de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. En sí mismas se

¹⁸ Adicionalmente, existen la responsabilidad social universitaria, área de aplicación que ha tomado gran importancia para el sector académico y la sociedad en general; y la responsabilidad social económica, nueva corriente impulsada por Porter y Kramer, entre otros.

puede decir que por lo general, en este tipo de organizaciones, su esencia es socialmente responsable (Pinzón 2010).

2.2.1.4 Responsabilidad social ambiental

Pinzón (2010) la define como la capacidad de respuesta que se tiene en cabeza de todos frente a los efectos de las acciones propias sobre el medio ambiente. Los problemas del planeta en materia ambiental y sus soluciones es responsabilidad de todos. Cada país, región, organización y persona natural, debe contribuir en la recuperación ambiental.

2.2.1.5 Responsabilidad social universitaria

De acuerdo con Vallaey *et al.* (2009) la responsabilidad social universitaria “promueve la reflexión integral y analítica de cada universidad sobre la manera en que responde a las necesidades de su sociedad a través de su misión” (p. vii), por lo cual “como política de gestión integral, surge a partir del reconocimiento de la existencia de diferentes *stakeholders* propios de las universidades [...] quienes deben participar en la gestión universitaria” (Uribe, 2015, p. 91); para lo anterior, es necesario que se genere un diálogo diáfano que dé como resultado el pleno conocimiento de sus intereses.

2.2.1.6 Responsabilidad social económica

Porter (2011a) afirma que son las empresas las que pueden generar prosperidad mediante la obtención de utilidades; pero a la par sostiene que, cada vez más, estas son apreciadas por la comunidad como la mayor causa de los problemas sociales, ambientales y económicos. De hecho, las prácticas prevalentes de la RSE han sido fragmentadas y desconectadas del concepto de empresas y utilidades (Porter & Kramer, 2006). Por tanto, en palabras de Moon, Parc, Yim & Park (2011), es necesario “redefinir el papel de la empresa en la economía moderna y pensar en cómo integrar los beneficios que generan beneficios sociales. Tenemos que encontrar formas de crear valor compartido entre las empresas y la sociedad” (p. 50).

2.2.2 Responsabilidad social empresarial

La RSE es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo, con base en las miradas particulares que diferentes autores han hecho de ella. Rosero (2015) concluye en su tesis doctoral que “bastantes autores han intentado describir lo que significa ser una empresa socialmente responsable, desembocando en que es la responsabilidad que poseen las empresas por los impactos sociales y medioambientales que ocasionan en su actividad” (p. 255).

Atehortúa (2008) afirma que el tema ha ganado importancia día a día, en diferentes ámbitos, lo que se ve reflejado en manifestaciones a través de los medios de comunicación, aunque paradójicamente la discusión académica y científica sobre el asunto es aún escasa. No obstante, Hoffman (2007) afirma que la RSE ha sido objeto de atención desde hace tiempo por parte de académicos y directivos de las empresas, y sitúa el desarrollo de la RSE moderna a partir de 1920, en lo cual coincide con Frederick (1994) y Rojas & Olaya (2009), quienes afirman, además, que esta se fortalece en la década de los 60 y 70. Precisamente, en 1920 se incorpora el tema al de la filantropía empresarial, basado en la caridad del empresario: más en la persona que en la organización.

En el año 1948, se presentó en la junta de *Harvard Business School Alumni Association* un tema dedicado a la responsabilidad social en los negocios, empezando a tener peso académico en las diferentes instituciones y asociaciones como la *American Management Association*, que desarrolló en 1958 una investigación enfocada en la creencia administrativa o establecimientos de objetivos básicos; esta investigación dio como resultado que de las 700 empresas estudiadas la gran mayoría asumían su responsabilidad para con la sociedad, empezando la similitud de responsabilidad social con la filantropía (Yepes, Peña & Sánchez, 2007).

Posteriormente y de acuerdo con Bower (1995), Friedman planteó (hacia los años setenta) que los negocios sólo tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender

actividades encaminadas a aumentar sus utilidades, una concepción claramente económica y centrada en los accionistas de la empresa. Concepto que es ampliado posteriormente por Carroll (1979), cuando le agrega al campo económico las expectativas de la sociedad en los campos legal, ético y discrecional.

Freeman (1984), en contraste con la afirmación de Friedman, puntualiza que la empresa no solo tiene responsabilidades con sus accionistas, sino también con todos los individuos que afectan o son afectados por las actividades que esta realiza para alcanzar sus objetivos. Al respecto puede afirmarse que el concepto de RSE, a través del tiempo, se ha enmarcado en las siguientes generaciones y sus características:

- Primera generación: bajo nivel y a corto plazo. Basada en la filantropía y voluntarismo y en la gestión del riesgo de corto plazo (contención de las reacciones de uno o varios *stakeholders*).
- Segunda generación: RSE estratégica en las empresas. Presenta un enfoque de sostenibilidad competitiva, modelos eficaces de diálogo y respuesta a los actores sociales, cadenas de valor y pymes, y estándares sectoriales.
- Tercera generación: formulación de un nuevo modelo arraigado en toda la economía nacional. Con base en estándares y alianzas multi-*stakeholders*, desarrollo de instituciones para la RSE, defensa y promoción activas de la RSE, y políticas públicas de RSE para las pymes.

Por su parte, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2004) afirma que la RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.

La RSE se centra entonces en la decisión y actuaciones de la organización, por lo cual es conducente retomar lo expresado por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial

CCRE (2008), en cuanto afirma que esta es socialmente responsable cuando sus acciones están dirigidas a satisfacer los requerimientos de todos sus grupos de interés, al igual que al cuidado y preservación del medio ambiente.

Pero, ¿cómo se pueden entender dichas actuaciones organizacionales? Al respecto Cadbury (2006) define tres niveles de responsabilidad social empresarial, a saber:

Nivel primario, en el que la empresa se compromete a cumplir sus responsabilidades básicas de retribuir a sus empleados, pagar a sus proveedores y reembolsar los préstamos recibidos, remunerar a sus accionistas, etc. El incumplimiento de estas responsabilidades es relativamente fácil de determinar y da lugar a las sanciones previstas en las leyes.

En el nivel secundario, las empresas deben preocuparse por los impactos que produce su actividad en su entorno y evitar el daño medioambiental. No sólo se debe cumplir con los mínimos establecidos, sino que debe alcanzarse algo más.

Finalmente, **en el nivel terciario**, la empresa debe preguntarse acerca de cómo puede influir positivamente en la sociedad en que opera. (p. 12)

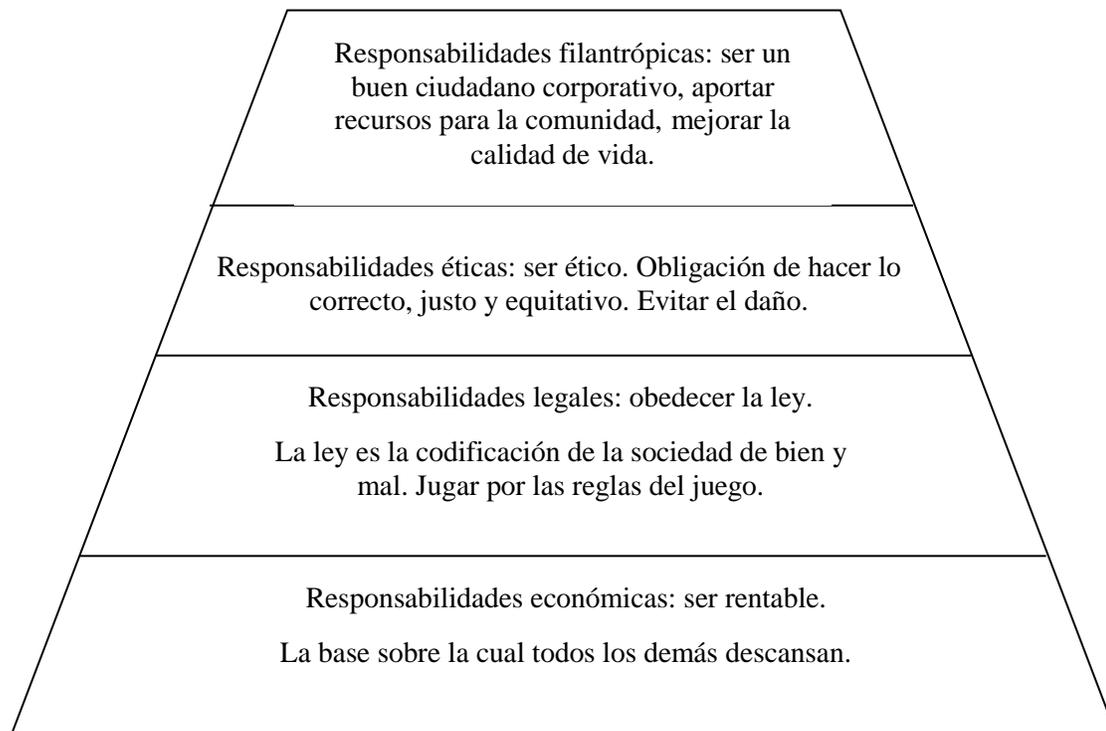
Según Sabogal (2008), el Marco Europeo para la Responsabilidad Social Corporativa plantea que este concepto integra los siguientes elementos:

- Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores.
- Ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas.
- La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.
- La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos y de igual manera se pueden derivar de ella resultados positivos directos y se logran efectos indirectos.

De acuerdo con los anteriores elementos podría afirmarse que el nivel primario enunciado por Cadbury no es completamente y en sí mismo responsabilidad social, pues atiende en esencia el cumplimiento de las obligaciones legales, como la retribución a los empleados, el pago a proveedores y entidades financieras, entre otros.

Carroll (1991) establece cuatro tipos de responsabilidades que los empresarios deben poseer: las responsabilidades económicas, jurídicas, éticas y filantrópicas; presentadas en lo que él denominó la *pirámide de la responsabilidad social*, que se puede observar en la figura 2.10.

Figura 2.10. Pirámide de la RSE.



Fuente. Adaptación a partir de Carroll (1991).

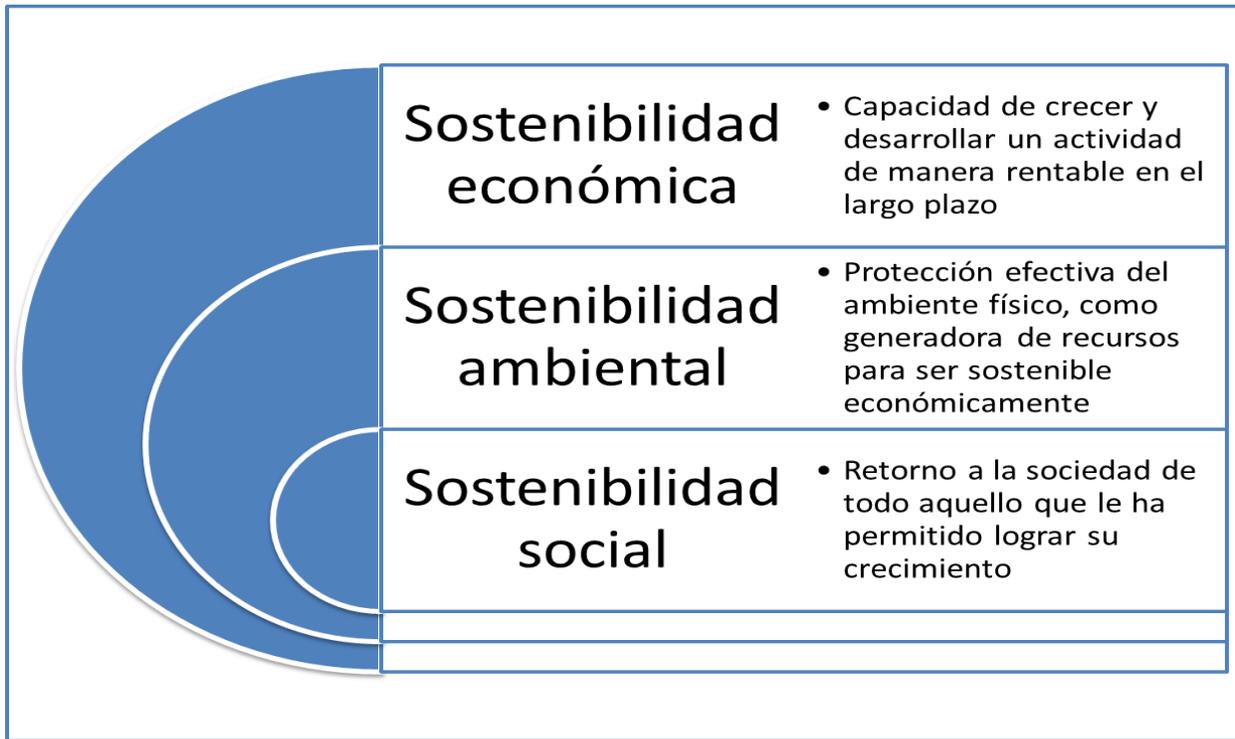
- **Las responsabilidades económicas** consisten en que la empresa debe tener utilidades financieras; es decir, debe generar lucro para sus dueños o accionistas; sin el cumplimiento de esta responsabilidad no es posible la satisfacción de las demás responsabilidades.

- **Las responsabilidades legales** se centran en que la empresa debe cumplir con todos los requerimientos legales que existan a nivel internacional, nacional y regional, es decir, realizar su misión económica en el marco de la ley.
- **Las responsabilidades éticas** se refieren a los comportamientos que debe tener la empresa que, si bien no están normadas, son aquellas que son esperadas o prohibidas por la comunidad. Estas responsabilidades encarnan esas normas, reglas o expectativas que reflejan la preocupación que los consumidores, empleados, accionistas y la comunidad, y que estos reconocen como justa o de acuerdo con el respeto y la protección de los derechos morales de los grupos de interés.
- Por último, **las responsabilidades filantrópicas** abarcan aquellas acciones corporativas que se dan en respuesta a la expectativa de la sociedad de que las empresas son buenos ciudadanos corporativos. Incluye la participación activa en los actos o programas para promover el bienestar humano o la buena voluntad.

De manera complementaria, Lozano & Díaz (2010), plantean que la RSE fortalece la perdurabilidad de las empresas en el mediano y largo plazo en la medida en que se alcance la sostenibilidad económica, ambiental y social, tal como se observa en la figura 2.11.

De otra parte, algunos autores le han asignado a la RSE una motivación geopolítica. Solís (2008), por ejemplo, afirma que esta es una exigencia de los países industrializados que hace que las empresas de los países emergentes incorporen el cumplimiento de ciertos estándares existentes al respecto, con el fin de no minar su competitividad; lo que le hace concluir que no es el altruismo sino los intereses propios del mundo industrializado, la razón para que se haya extendido el desarrollo de las prácticas de RSE.

Figura 2.11. Sostenibilidad como fortalecedor de la perdurabilidad.



Fuente. Elaboración propia, a partir de Lozano & Díaz (2010).

En contraste, Porter & Kramer (2011) explican el fenómeno afirmando que las empresas han perdido legitimidad social, cayendo a niveles nunca antes vistos; ante lo cual proponen una modificación en la manera de concebir la creación de valor, no solo centrado en el valor económico, sino amalgamado con el valor social que se genera cuando la empresa se enfoca en las necesidades y desafíos de la sociedad.

Al respecto Kliksberg (2013), basado en ejemplos del mundo real, afirma que la creación de valor no es una abstracción: “las empresas pueden hacerlo utilizando imaginación gerencial, y desarrollando alianzas estratégicas. Pero deben proponérselo, ponerlo en sus prioridades y políticas corporativas, y tener plena consistencia entre las afirmaciones y la acción” (Kliksberg, 2013, p. 57).

No obstante, Díaz & Castaño (2013) involucran un concepto a todas luces interesante, en cuanto al enfoque que se ha generalizado entre las escuelas de pensamiento de la RSE: “se

centran en la tensión existente entre las empresas y la sociedad, más que en su interdependencia” (p. 87) y resaltan la necesidad mutua que tienen (una de la otra) las empresas y la sociedad. Para sustentarlo, afirman Díaz & Castaño (2013) que “la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas” (p. 93). Entendiendo este paradigma, las empresas están en la capacidad de crear valor compartido cuando crean valor social.

Díaz (2013) aclara aún más el concepto al afirmar:

El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global en donde cada compañía debe evaluar sus decisiones y oportunidades desde la lógica de la creación de valor, lo que redundará en círculos de innovación y crecimiento para las empresas, además de mayores beneficios para la sociedad. (p. 159)

Por su parte, y centrados en la definición del concepto, Guerrero & Sandoval (2011) entienden por RSE

un modelo de gestión ético, en el que las organizaciones, de manera voluntaria, se comprometen y responden por sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales frente a los grupos de interés, de tal forma que contribuyen al desarrollo sostenible y a la creación de valor de todo el sistema empresarial, desde una perspectiva compleja. (p. 178)

A su vez, la ISO 26000 la define como

responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (*International Organization for Standardization* ISO, 2010, p. 4).

Acuña, Araque, Rosero, Rubio & Uribe (2014) concluyen que la RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus *stakeholders* y, a su vez,

presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales.

Para finalizar, en la tabla 2.2 se presentan los diferentes conceptos con relación a la RSE que se han manejado a través del tiempo.

Tabla 2.2. Cronología de definiciones de RSE.

Autor	Definición de responsabilidad social empresarial
Carnegie (1889)	Las personas adineradas y sus empresas deben asumir como responsabilidad el administrar la riqueza para bien de toda la sociedad, asistiendo y guiando a los individuos en desventaja o con menor fortuna.
Filantropía empresarial (1920)	Primeras manifestaciones de responsabilidad social empresarial: caridad del empresario, entendido como individuo y no como empresa (años 50 y 60). A partir de los años 60, empresarios como Thomas Watson de IBM y David Rockefeller del <i>Chase Manhattan</i> plantearon la idea de una responsabilidad social de las empresas, por primera vez en la historia.
Frederick (1960)	La responsabilidad social significa que los empresarios deben supervisar el funcionamiento del sistema económico para que satisfaga las expectativas del público. Y esto significa a su vez que la economía de la producción debe emplearse de tal manera que la producción y la distribución deban mejorar el bienestar socio-económico total. Responsabilidad social implica una posición pública respecto a los recursos humanos y económicos de la sociedad y la voluntad de ver que esos recursos sean utilizados para fines sociales amplios y no sólo por los intereses estrechamente circunscritos de las personas y las empresas privadas.
Davis & Blomstrom (1966)	La responsabilidad social se refiere a la obligación de una persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los empresarios aplican la responsabilidad social cuando consideran que las necesidades e intereses de otras personas pueden verse afectados por las acciones de sus negocios. De este modo, ven más allá de los estrechos intereses económicos y técnicos de su empresa.
Walton (1967)	El nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la corporación y la sociedad, y se da cuenta de que esas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos en la corporación y los grupos relacionados con perseguir sus objetivos específicos.
Sullivan (1970)	Desarrolla los denominados Principios de Sullivan como marco de referencia para los accionistas e inversionistas al momento de decidir dónde invertir.
Johnson (1971)	La responsabilidad social en los negocios es la consecución de objetivos socioeconómicos a través de la elaboración de normas sociales en los papeles de negocios establecidos, o, para decirlo más simplemente, el negocio se lleva a cabo dentro de un sistema sociocultural que se describe a través de normas y funciones de negocios particulares, formas de responder a situaciones particulares, y se exponen con cierto detalle las formas prescritas de la realización de negocios.
Carroll (1979)	La responsabilidad social de las empresas comprende atender las expectativas en los campos económico, legal, ético y discrecional que tiene la sociedad de las

	organizaciones en un determinado tiempo.
Jones (1980)	La responsabilidad social corporativa es la idea de que las empresas tienen obligación con los grupos constituyentes de la sociedad que no sean los accionistas y más allá de lo prescrito por la ley y el contrato sindical. Dos aspectos de esta definición son críticos: en primer lugar, la obligación debe ser adoptada de forma voluntaria, un comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de la ley, del contrato o de la unión no es voluntario; en segundo lugar, la obligación es amplia, que se extiende más allá de la obligación tradicional de los accionistas a otros grupos sociales, tales como clientes, empleados, proveedores, y comunidades vecinas.
Freeman (1984)	La empresa debe atender no solo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad conducente al logro de los objetivos de la compañía.
Epstein (1987)	RSE se refiere principalmente a la consecución de resultados por las decisiones de la organización sobre cuestiones o problemas específicos que (por algún criterio normativo) tienen efectos más beneficiosos que perjudiciales para los <i>stakeholders</i> de la empresa. La corrección normativa de los resultados de la acción empresarial ha sido el foco principal de la responsabilidad social corporativa.
Constitución Nacional de Colombia (1991)	Introduce el principio de función social de la propiedad: se garantiza a los individuos el derecho a la propiedad privada. Resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.
Unión Europea (2001)	La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
AECA (2004)	La RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La RSE centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. La RSE va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.
ISO (2009)	Responsabilidad de una organización por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: <ul style="list-style-type: none"> • contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; • tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; • cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y • esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.
Comisión Europea (2011)	La RSE es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Amplía su definición enunciando que, para asumir plenamente su

	<p>responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos, y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y estrategia básica, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas, y la sociedad en sentido amplio; e • Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.
Acuña, Araque, Rosero, Rubio & Uribe (2014)	La RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus <i>stakeholders</i> y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales.

Fuente. Elaboración propia, a partir de Acuña *et al.* (2014).

2.2.3 La RSE en Colombia

Para algunos, el primer indicio del interés empresarial en Colombia con respecto a su responsabilidad social es la creación del sistema de subsidio familiar en 1946 (Henaó, Beltrán & Restrepo, 2015); para otros, lo constituye la creación de las primeras fundaciones en la década del 60: Fundación Codesarrollo y Fundación Corona en Medellín, y Fundación Carvajal y Fundación FES en Cali (Román, Sánchez, Correa & Olarte, 2008). A partir de allí y en las siguientes décadas se encuentran otros hitos al respecto de la RSE, de los cuales se resalta la Constitución Nacional de 1991 que declara como principio la “función social de la propiedad, garantizando a los individuos el derecho a la propiedad privada, tratando de que esté al servicio de la sociedad” (Román *et al.*, 2008, p. 41).

A través del tiempo, las empresas colombianas han pasado del enfoque estrictamente filantrópico de la RSE, a considerar los aportes que estas pueden hacer para el mejoramiento social, económico y ambiental de sus diferentes partes interesadas; sin que esto necesariamente signifique una gestión holística, pues en muchos casos la RSE se ha circunscrito únicamente a la gestión ambiental.

Al respecto, Gómez (2010) en el análisis del caso de una empresa cementera en Colombia, afirma que esta carece de procesos sistemáticos y de estructuras permanentes de gestión medioambiental, y que dicha gestión se ha incorporado como una reacción frente a la

presión que significa desarrollar una actividad altamente contaminante. De tal forma que los ajustes realizados se han centrado en lo tecnológico, pero no se ha permeado la estrategia general de la compañía.

En cuanto al enfoque filantrópico, en 1995 el Centro Colombiano de Filantropía y la Universidad de los Andes realizaron un estudio encaminado a conocer las acciones de RSE que venía desarrollando una muestra de empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Industriales ANDI, ante lo cual encontraron con mayor frecuencia las donaciones en efectivo, las donaciones en especie, las donaciones a través de ONGs, la cofinanciación de proyectos, la creación de fundaciones, el ofrecimiento de préstamos blandos y los canjes publicitarios (Centro Colombiano de Filantropía, 1995).

Este último se convirtió en el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE (2005) que realizó, diez años más tarde, otro estudio a nivel nacional, en el cual encontró que 61% de las empresas interpretan que la RSE es trabajar por los empleados y 41%, trabajar por la comunidad.

ANDI, en interpretación de los resultados de su encuesta anual a asociados, halló que 64% de las empresas encuestadas contaban con una política formal de RSE en 2008 y 73% en 2010; 62% en 2008 contaban con una persona responsable de la RSE y 68% en 2010; la inversión en RSE alcanzó 2.6% de las ventas en ambos períodos de estudio (Henaó *et al.*, 2015).

Aya & Sriramesh (2014) realizaron un estudio encaminado a entender las percepciones y las prácticas de RSE en las pymes colombianas. Concluyen que las prácticas de RSE se encuentran influenciadas por los aspectos culturales y contextuales de la sociedad colombiana; los *stakeholders* más importantes para las pymes son clientes, empleados y accionistas; las herramientas de comunicación más utilizadas son las reuniones y las comunicaciones orales; los beneficios que perciben de las prácticas de RSE son: mejora de la cultura organizacional, atracción y mantenimiento de mejores empleados, mejora de la imagen y la reputación; mejora de la lealtad del cliente; los aspectos a mejorar en el desarrollo de las acciones de RSE son: falta

de formalidad, planificación estratégica, existencia de estrategia de negocio, escasez de recursos asignados a RSE.

Con respecto al análisis de la RSE en regiones colombianas, vale la pena destacar estudios que se han realizado en Medellín, Barranquilla e Ibagué. Román *et al.* (2008), por ejemplo, adelantaron una investigación orientada a identificar los alcances de la RSE en organizaciones del sector servicios del Valle de Aburrá, cuyas principales conclusiones fueron: estas organizaciones adelantan acciones sociales pero aún están en el campo de la filantropía; cada organización aplica la RSE de acuerdo con parámetros propios, no siguen un modelo; las motivaciones para adelantar sus acciones sociales son imagen corporativa, estrategia de mercadeo o moda administrativa; los grupos de interés de mayor cobertura son comunidad, accionistas, clientes y colaboradores, los de menor son proveedores y entes gubernamentales; no diseñan ni aplican indicadores que les permita medir, retroalimentar y establecer planes de mejora para sus acciones de RSE.

Uribe & Algarín (2012), por su parte, presentan algunos resultados de la investigación desarrollada en asocio con la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI de Atlántico, cuyo objeto era diagnosticar el estado en que se encuentran las pymes del departamento con relación a la RSE. En cuanto a la RSE practicada a nivel interno se encontró que en su gran mayoría estas empresas cumplen con los mandatos legales: pago de aportes parafiscales, afiliación a EPS, fondos de pensiones y de cesantías, ARL, y caja de compensación (frecuencia mayor a 78%); no es igual el porcentaje de aquellos aspectos que quedan a la libre decisión de la empresa, como la existencia de una oficina de personal, y la afiliación de sus empleados a planes de vivienda (41% y 63%, respectivamente). Con respecto a la RSE con el nivel externo, 63% de las empresas realizan alguna acción de protección ambiental; 37% desarrolla acciones para beneficio de la comunidad en general; 66% emprende acciones de reciclaje; y 37% realiza alianzas con empresas afines.

Acuña *et al.* (2014) adelantaron un estudio para realizar un análisis crítico de las actividades de RSE que vienen desarrollando las empresas del sector industrial de Ibagué, del cual concluyen: no existe una concepción filosófica de la estrategia y la estructura organizacional

para la RSE; no están adscritas a ningún estándar internacional de RSE; asignan una alta importancia al talento humano como elemento clave del sistema; las relaciones con clientes, proveedores y autoridades locales presentaron baja calificación; de la misma forma ocurre con el componente de gestión ambiental; en general, el compromiso de estas empresas con la RSE es aún incipiente.

Araque *et al.* (2015) desarrollaron un proyecto orientado a determinar las actividades de RSE de las instituciones financieras que operan en Ibagué. Las principales conclusiones al respecto son las siguientes: estas instituciones cumplen con los requerimientos de orden legal; las variables relacionadas con la dimensión estratégica de la RSE tienen una alta correlación y se dan en gran medida; no se realizan acciones de sensibilización medioambiental para los clientes mediante la utilización de los productos y servicios; las relaciones con los colaboradores presentan calificaciones altas, excepto la participación que estos tienen en los excedentes de la institución.

Arévalo, Bayona, & Rico (2015), en su artículo de revisión realizan una pesquisa documental en revistas de alto impacto, publicadas entre los años 2009 y 2014, para analizar la RSE y la innovación desde las Tecnologías de Información y Comunicación TIC en organizaciones. Al respecto afirman que la “creciente importancia de las prácticas responsables socialmente de las compañías ha dado lugar a una demanda informativa por diversos usuarios” (Arévalo *et al.*, 2015, p. 186), debido a que las diferentes partes interesadas quieren conocer el comportamiento de la empresa, enmarcado en sus fines económicos, sociales y medioambientales.

Al respecto, Friedman & Friedman (2009) afirman que las TIC facilitan de manera eficaz el desarrollo de cualquier estrategia del negocio, motivo por el que se le reconoce su utilidad en la gestión de la RSE en las organizaciones. Al respecto, Arévalo *et al.* (2015) resaltan la importancia de las TIC

en el contexto en el que se desarrolla la organización aplicadas en actividades de la comunidad. Así, todos los agentes implicados en la necesidad de conocer el alcance de la responsabilidad

social derivada de la actividad empresarial toman conciencia, como un elemento para la toma de decisiones (p. 187).

Ante el panorama heterogéneo anteriormente descrito, no existen fórmulas ni estándares específicos para que todas las empresas, de los diversos sectores, actúen al unísono con respecto a la RSE. No obstante, sí se marcan algunas tendencias generales con respecto a la evolución que el tema va generando en el empresariado colombiano.

Cada vez se privilegia menos el enfoque filantrópico o caritativo, en el que el actuar empresarial se basa en las donaciones, los aportes en dinero o en especie, el apoyo a obras sociales, entre otros. Existe una tendencia interesante denominada operacional o emergente (Universidad Externado de Colombia, 2014), en las cuales las prácticas de RSE están asociadas a las operaciones de la empresa y a las interacciones con sus diferentes *stakeholders*; algunas de estas prácticas son: la reducción del impacto en el ambiente, el respeto y promoción del respeto a los derechos humanos, la mejora en las relaciones con los colaboradores, la lucha contra la corrupción, las relaciones respetuosas y equitativas con proveedores, distribuidores y consumidores, entre otras. Su objetivo está orientado a reducir los efectos negativos y potenciar los positivos, en cuanto a la operación empresarial, en sus *stakeholders*.

En esta misma línea, Boada, Rocchi, & Kuhndt (2005) afirman que

pocas empresas han comenzado ya a abrazar realmente la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo y aumentando la reputación de la marca. (p. 132)

Al respecto, ISO (2010) afirma que “el objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible” (p. vii). Esta tendencia hacia la sostenibilidad está llevando a las empresas a la “exploración de nuevos patrones de producción y consumo que abran nuevas oportunidades de mercado” (Boada *et al.*, 2005, p. 132). Las empresas sostenibles ponen en

marcha estrategias que contribuyan a la desmaterialización¹⁹ de su producción y de sus patrones de consumo mediante la introducción de nuevas tecnologías en el proceso de manufactura, la implementación del diseño sostenible²⁰, y la experimentación de nuevas estrategias de mercadeo y negocios (Boada *et al.*, 2005); de esta forma disminuyen la intensidad del impacto negativo que sus operaciones pudieran tener en sus diferentes *stakeholders*.

Algunos de los temas relacionados con esta tendencia son: el comercio justo, mediante el cual se eliminan intermediarios innecesarios para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores; el suministro responsable, con el fin de proteger el medio ambiente en el largo plazo e incrementar el valor social y económico para todas las partes interesadas; y el análisis del ciclo de vida, orientado a caracterizar todos los impactos potenciales en el ambiente, de la producción de un bien o servicio, a través de todas las etapas de su ciclo de vida (Henaó *et al.*, 2015).

Este enfoque de sostenibilidad está relacionado con otra de las grandes tendencias: la RSE debe estar incluida en la estrategia competitiva de la compañía. Así, como sostiene Hart (2001), los negocios son ahora utilizados como instrumentos de desarrollo social y ambiental, que son capaces de generar crecimiento y valor para la organización. En desarrollo de esta tendencia, la organización,

hoy, desde su estrategia corporativa, se sigue preocupando por ser rentable, pero también por ser socialmente responsable e impactar en sus entornos inmediatos y mediáticos, situaciones que se hacen tangibles a posteriori, pero que surgen desde la estrategia del negocio y la vivencia proyectiva de unos valores corporativos (Román *et al.*, 2008, pp. 86 – 87).

Con base en el concepto de estrategia expresado por Ansoff (1977): la estrategia indica la manera como la organización se relaciona con su entorno y asegura el alcance de sus objetivos de supervivencia, crecimiento y generación de valor, para cumplir con su misión en la sociedad;

¹⁹ “Está basada en una producción de bienes y servicios orientada por los resultados, [cuyas estrategias] están enfocadas a la reducción, en cifras absolutas, del uso de materias primas y energía mientras se satisface la necesidad del consumidor” (Boada & Mont, 2005, p. 19).

²⁰ “Es un proceso de diseño enfocado a soluciones, con la capacidad de estimular cambios en tecnología e innovación social en el sistema actual de producción y consumo. [...] Busca reducir el uso de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de la gente” (Boada *et al.*, 2005, p. 133).

se evidencia la importancia de los *stakeholders*, como grupos que le conceden una licencia social a la organización, la cual debe convertirse en una ciudadana corporativa que genere mayores impactos positivos que negativos en la sociedad.

Al evidenciarse la RSE como parte de la estrategia corporativa, pasa de ser un elemento para sobrevivir, a convertirse en una posibilidad de diferenciar la empresa de sus competidores y expandir su campo de acción. Siendo así, está atada a los procesos claves de la cadena de valor de la compañía, con capacidad, a nivel interno, para “fortalecer la ventaja competitiva de la organización, basando esta ventaja en el desarrollo de capacidades internas superiores generadas a través de activos intangibles como la fidelización y retención del colaborador talentoso y la gestión eficiente de los recursos naturales” (Del Castillo, 2011, p. 234). Sin embargo, en cuanto a la generación de competitividad no basta incidir en el nivel interno, por lo cual también en el nivel externo se impactan algunos activos intangibles como

el fortalecimiento de la reputación corporativa, el desarrollo de relaciones de confianza que favorecen las alianzas estratégicas y las oportunidades de negocio y, el fortalecimiento del mercado y en consecuencia de la demanda futura, a través del desarrollo de programas sociales (Del Castillo, 2011, p. 234).

2.2.4 TEORÍA DE *STAKEHOLDERS*

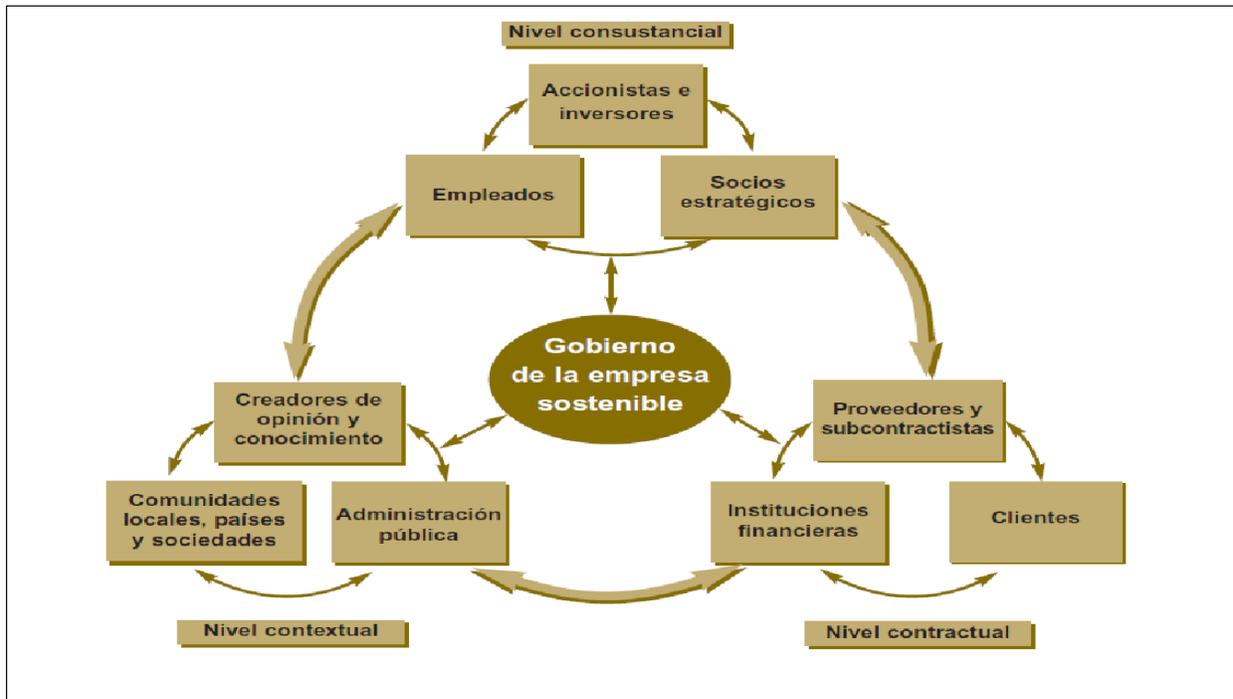
La introducción del concepto *stakeholders* fue una idea que sirvió principalmente para romper la tesis dominante de que las empresas existen para maximizar beneficios, o mejor, para maximizar el valor para el propietario (Argandoña, 2010).

Los *stakeholders* son “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (Friedman & Miles, 2006, p. 4), con la característica que tienen intereses específicos en la organización y ejercen poder sobre ella para satisfacer dichos intereses (Johnson, Scholes & Whittington, 2014). En términos empresariales, el término se utilizó en la década de 1930 en *General Electric*, que reconocía cuatro tipos de grupos de personas esenciales para sus objetivos estratégicos: accionistas, empleados, clientes y público en general (Perdiguero, 2003). Freeman (1984) define *stakeholder* como “un individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por el

logro de los objetivos de una firma” (p. 24), además de que “son vitales para la supervivencia y el éxito de la organización (Freeman, 2004, p. 82).

El IESE (2002) los clasifica en tres niveles: consustancial, contractual y contextual. Los primeros son aquellos *stakeholders* sin los cuales la existencia de la organización es imposible; los contractuales corresponden a aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal; los contextuales son quienes desempeñan su rol en la consecución de la credibilidad de la organización y en la aceptación de sus actividades. En la figura 2.12 se amplían estos niveles.

Figura 2.12. Clasificación de *stakeholders*.



Fuente. IESE (2002, p. 9).

Kerzner (2001) clasifica los *Stakeholders* en tres categorías: financieros (accionistas, instituciones financieras o proveedores de capital, y acreedores), producto/mercado (clientes primarios, proveedores primarios, competidores, sindicatos, agencias gubernamentales, y comités de gobierno local), y organizacionales (oficiales ejecutivos, junta directiva, empleados en general, y administradores). Y añade que el esfuerzo debe estar orientado a los mejores

intereses de todas los *stakeholders* de la organización, no solo a algunos de ellos, pues “todas las empresas tienen partes interesadas” (Kerzner, 2013b, p. 1.108).

Navarro (2008), a su vez, establece una clasificación en dos grandes grupos:

- Los internos: vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.
- Los externos: grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa; como autoridades, grupos de presión, ONG, competidores, consumidores, etc.

Por su parte, Díaz (2013), los clasifica en primarios y secundarios. Los primeros son aquellos que están directamente relacionados con el giro del negocio, como accionistas, clientes, proveedores y trabajadores. Los segundos no se relacionan directamente con la organización, pero sí pueden afectar o ser afectados por ella; por ejemplo, los competidores, los medios de comunicación y las ONG.

Lo importante de la definición de cuáles son los *stakeholders* de una organización, es que este es el primer paso para que esta realice la identificación de los principales intereses de cada uno de ellos. En la tabla 2.3 se presenta la propuesta de Navarro (2008).

Tabla 2.3. Tipos de *stakeholders* y sus intereses.

Tipo	Intereses legítimos
Socios, accionistas e inversores	Beneficios, rentabilidad inversiones, gestión
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantía, salud y seguridad, postventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción
Creadores de opinión y conocimiento.	Transparencia, información veraz y actualizada
Competidores	Respeto a reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de compromisos, cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto a reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara de posibilidades comerciales, respeto a marcas y propiedad industrial

Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONG
Partidos políticos	Legalidad, contribución al desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos (externos a la empresa)	Respeto y promoción de derechos socio laborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación

Fuente. Navarro (2008, p. 76).

No es posible desarrollar RSE si no se conocen estos intereses porque, como se recordará, su esencia es el desarrollo de unas prácticas para lograr la satisfacción de los *stakeholders*, además de contribuir al mejoramiento del medio ambiente.

2.2.5 Estándares e iniciativas de RSE

De acuerdo con el desarrollo de la RSE a nivel conceptual y práctico, han venido surgiendo diferentes estándares e iniciativas que a nivel mundial se constituyen en referente para las organizaciones. A continuación se enumeran algunas de ellas.

2.2.5.1 La agenda 2030 para el desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS aprobados en septiembre de 2015, hacen parte de una iniciativa que la Organización de las Naciones Unidas ONU ha definido para la nueva agenda de desarrollo global y que permitirá a las organizaciones, (tomándola como marco general para enfocar sus estrategias, metas y actividades), demostrar cómo su negocio contribuye a la Sostenibilidad, entendida esta como el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones ANDESCO, 2016, p. 5).

En 2015 finalizó el horizonte de tiempo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM, que habían sido promulgados en su momento por la ONU. Por tal motivo, se decidió plantear una nueva agenda de trabajo, con plazo de quince años, con el fin de contribuir a garantizar la sostenibilidad en el largo plazo. Esta agenda está basada en 17 objetivos y 169 metas específicas, en cinco ámbitos de importancia fundamental conocidos como las 5P

(*People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*): personas, planeta, prosperidad, paz, y alianzas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, 2016); presenta como novedad con respecto a los ODM, que fueron promulgados para todos los países y ya no solo para los países en vía de desarrollo: significa que se requiere el compromiso de todos para poder cumplirlos.

Dicho compromiso de todos, incluye, no solo a los países y el Estado, sino a la sociedad civil y al empresariado; quienes deben actuar de manera consistente con el fin de poner fin a la pobreza, y contribuir al disfrute de una vida digna para todos, con oportunidades para el desarrollo social, económico, ambiental y personal.

En la figura 2.13 se observan los ODS con sus nombres resumidos y, posteriormente en la tabla 2.4 se presentan en extenso.

Figura 2.13. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.



Fuente. ANDESCO (2016, p. 7).

Tabla 2.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

Objetivo	Descripción
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
10	Reducir la desigualdad en y entre los países
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

Fuente. Elaboración propia, a partir de ANDESCO (2016).

Las empresas deberán demostrar la manera como sus negocios contribuyen al desarrollo sostenible, con la minimización de sus impactos negativos y la maximización de los positivos en las personas y el planeta.

Al cubrir un amplio espectro de los temas de desarrollo sostenible pertinentes a las empresas – tales como la pobreza, la salud, la educación, el cambio climático y la degradación del medio ambiente- los ODS pueden ayudar a conectar las estrategias de los negocios con las prioridades globales (*Global Reporting Initiative GRI, Global Compact y World Business Council for Sustainable Development WBCSD, 2016, p. 4*).

Algunas de los beneficios que las empresas podrán capitalizar al insertarse en el marco de los ODS, son (GRI *et al.*, 2016): identificar futuras oportunidades de negocio, mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial, fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de las políticas, estabilizar sociedades y mercados, y usar un lenguaje común y un propósito compartido.

Por lo anterior, se ha planteado una guía para que las empresas sepan la forma en que sus estrategias pueden ser alineadas con los ODS y a partir de su ejecución, medir y gestionar su contribución al respecto. Dicha guía recibe el nombre de SDG Compass y presenta cinco pasos que se sugiere desarrollar en las empresas (figura 2.14).

Como primer paso, es necesario que la empresa se familiarice con los ODS y comprenda las oportunidades y responsabilidades del negocio; en el segundo paso, la empresa debe evaluar los impactos positivos y negativos, actuales y potenciales, que su actividad tiene sobre los ODS, mediante el análisis de su cadena de valor, con el fin de definir la prioridad de los ODS que sean relevantes para la empresa; a partir de los resultados del paso anterior, la empresa debe establecer objetivos específicos de sostenibilidad, que sean medibles y tengan límites en el tiempo, que le ayudarán a tener un buen desempeño; en el cuarto paso la empresa debe integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio, lo cual incluye la oferta de productos y servicios, segmentos de mercado, cadena de suministro, materias primas, redes de transporte y distribución, y fin de vida útil del producto; finalmente, en el último paso la empresa debe hacer propia la práctica de divulgar la sostenibilidad corporativa, reportando y comunicando de manera periódica su progreso con respecto a los ODS, para satisfacer los intereses de sus *stakeholders*.

Figura 2.14. Pasos del SDG Compass.



Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI *et al.*, (2016).

2.2.5.2 Pacto Mundial de las Naciones Unidas

De acuerdo con Abínzano (2007), el Pacto Mundial pretende promover respuestas responsables de parte de las empresas mediante el desarrollo de programas enmarcados en un conjunto de principios relacionados con cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente, y anticorrupción. De esta forma se apela al fortalecimiento del civismo empresarial responsable en el marco de los retos que plantea la globalización. En la tabla 2.5 se aprecian los diez principios.

Tabla 2.5. Principios del Pacto Global.

Área	Principio
Derechos humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de influencia
	2. Asegurarse de que sus propias corporaciones no actúan como cómplices en la violación de los derechos humanos
Condiciones laborales	1. Apoyar la libertad de afiliación y reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva
	2. Eliminar toda clase de trabajo forzoso y obligatorio
	3. Erradicar el trabajo infantil
	4. Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación
Medio ambiente	1. Aplicar enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales
	2. Desarrollar iniciativas que fomenten una mayor responsabilidad medioambiental
	3. Facilitar el desarrollo y la divulgación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Corrupción	1. Trabajar contra la corrupción, en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Fuente. Elaboración propia, a partir de Acuña *et al.* (2014).

2.2.5.3 Global Reporting Initiative GRI

Fue establecido para desarrollar y difundir directivas para hacer las memorias o reportes de sostenibilidad, mediante normas de uso voluntario por parte de las organizaciones con el fin de difundir el impacto de sus actividades y de sus productos y servicios. Para producir el informe, la organización debe informar acerca de todos los indicadores e informar acerca de los motivos de por qué no lo hace en algunos de ellos.

Estas guías de uso voluntario contribuyen a que las organizaciones puedan publicar de una manera uniforme y sistemática con respecto a las dimensiones económica, social y medioambiental de sus actividades, productos y servicios; con base en los principios para determinar el contenido de la memoria y los principios para determinar la calidad de la memoria (GRI, 2015): los primeros se relacionan con la decisión de qué se debe incluir en las memorias, a

partir de lo que la empresa realiza, de sus impactos y de los intereses de los *stakeholders*; los segundos contribuyen a tomar mejores decisiones para la presentación adecuada y la calidad de la información contenida.

En la primera categoría de principios se encuentran participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad, y exhaustividad; en la segunda, equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad, y fiabilidad (tabla 2.6). Todos estos principios son fundamentales para darle transparencia al informe, que está orientado a todos los grupos de interés de la organización.

Tabla 2.6. Principios del GRI.

Principios para determinar el contenido de la memoria	Principios para determinar la calidad de la memoria
Participación de los grupos de interés	Equilibrio
Contexto de sostenibilidad	Comparabilidad
Materialidad	Precisión
Exhaustividad	Puntualidad
	Claridad
	Fiabilidad

Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI (2015).

2.2.5.4 Guía ISO 26000

Es una norma internacional desarrollada por la *International Organization for Standardization* ISO, “utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social” (ISO, 2010, p. v). De esta manera, proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, sobre: conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social RS; antecedentes, tendencias y características de la RS; principios y prácticas relacionadas con la RS; materias fundamentales y asuntos de RS; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro

de su esfera de influencia; identificación e involucramiento de las partes interesadas; y comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la RS.

La norma, que es una guía y por lo tanto no tiene implicaciones de certificación, o uso regulatorio o contractual, se basa en los siguientes principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de igualdad, respecto a la normativa internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos. El esquema general de la norma se puede apreciar en la tabla 2.7, a continuación.

Tabla 2.7. Esquema de la norma ISO 26000.

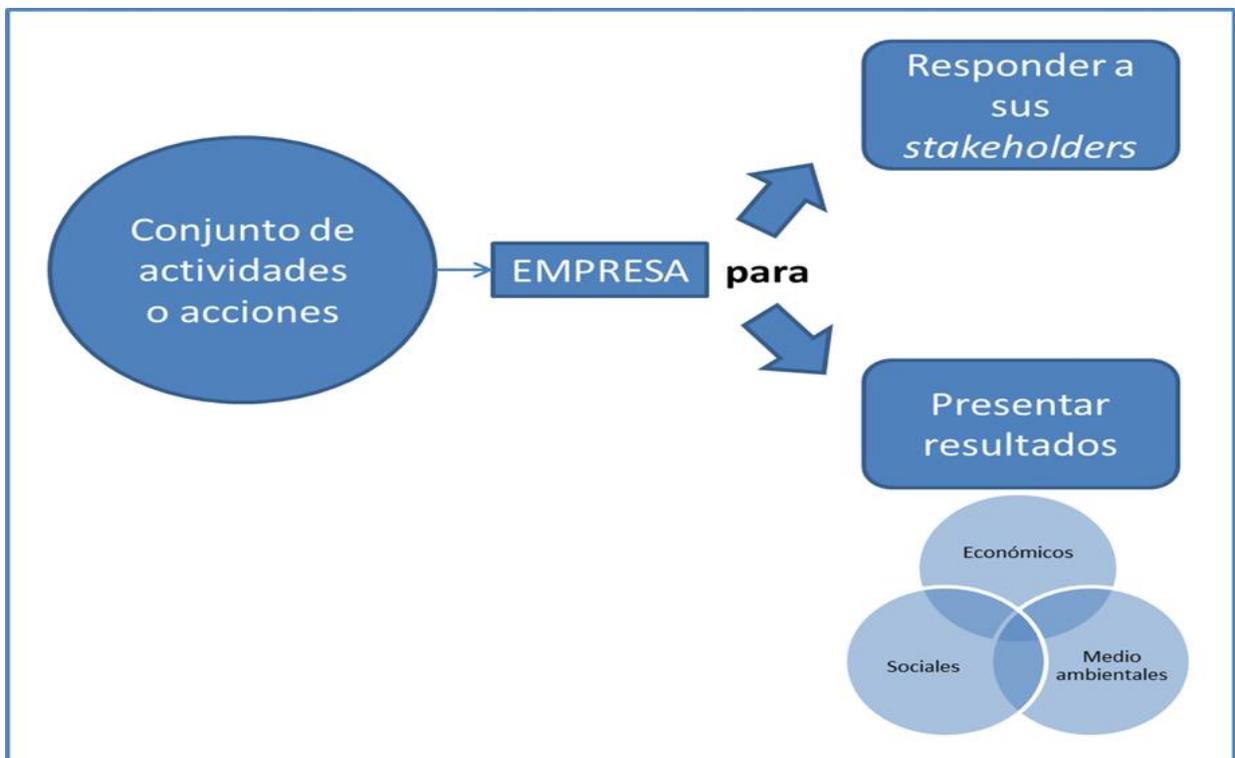
No.	Título	Descripción
1	Objeto y campo de aplicación	Define el objeto y campo de aplicación de la Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones
2	Términos y definiciones	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la RS y para el uso de la Norma Internacional
3	Comprender la RS	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la RS y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de RS, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. Incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de la Norma Internacional.
4	Principios de la RS	Introduce y explica los principios de la RS
5	Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas	Aborda dos prácticas de RS: el reconocimiento por parte de una organización de su RS; y la identificación y el involucramiento de sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de RS y sobre la esfera de influencia de la organización
6	Orientación sobre materias fundamentales de RS	Explica las materias fundamentales relacionadas con la RS y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la RS, las consideraciones y los principios relacionados y las acciones y expectativas relacionadas.
7	Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la RS en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la RS de una organización, la integración de la RS en toda la organización, la comunicación relativa a la RS, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la RS, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativa voluntarias de RS

Fuente. Elaboración propia, a partir de ISO (2010).

Esta Norma Internacional tiene el propósito de ayudar para que las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible; mediante el desarrollo de actividades que superen los mínimos del cumplimiento legal, lo cual es un requisito no suficiente, y el complemento de otras iniciativas, instrumentos y estándares relacionados con la RSE.

Para efectos de esa tesis, se asume el concepto de RSE planteado por Acuña *et al.* (2014): **La RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus *stakeholders* y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales.** Este concepto se puede apreciar en la figura 2.15, a continuación:

Figura 2.15. Concepto de RSE.



Fuente. Elaboración propia.

2.3. GERENCIA DE PROYECTOS

La gerencia de proyectos es igualmente conocida en español con los términos *dirección de proyectos*, *administración de proyectos* o *gestión de proyectos*, traducciones aceptadas del único término existente en el inglés: *project management*. A continuación se presenta el concepto de proyecto, desde diferentes referentes; posteriormente, el de gerencia de proyectos; a continuación, los modelos, metodologías y sistemas de gestión en proyectos; y al final, la gestión de proyectos y la RSE. En el primer tema se llama la atención acerca de lo que representa el término proyecto, a partir de una revisión de varios autores que lo abordan desde las fases de formulación (preparación) y evaluación (previa o ex-ante): es decir, desde la óptica de factibilidad; y de otros que lo asumen desde el punto de vista de la gerencia (dirección). Estas visiones son complementarias y resaltan la importancia de cada una de dichas fases, dentro del ciclo del proyecto.

El tema de gerencia de proyectos se centra en presentar diferentes conceptualizaciones al respecto, que permiten entender la esencia de la disciplina, su relación con la gestión empresarial y su estado actual; mientras que en el tercer tema se desarrolla la conceptualización de modelos, metodologías y sistemas de gestión, así como los procesos de investigación relacionados con la disciplina. Finalmente, se analizan algunas experiencias relacionadas con el estudio de la RSE en la gerencia de proyectos, a partir de lo cual se encuentra un vacío significativo, en el cual este trabajo de tesis puede aportar.

2.3.1 Proyecto

Desde la óptica de la formulación y evaluación de proyectos, varios autores han definido el concepto de proyecto. Sapag, Sapag & Sapag (2014) plantean que “un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana” (p. 1), en lo cual coinciden con Baca (2013); para formularlo y evaluarlo se utiliza una “técnica que busca recopilar, crear y analizar, de manera sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa” (Sapag *et al.*, 2014, p. 1).

Por su parte, Bruce (1982) define el proyecto como

un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades diseñado con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo. (p.1)

La importancia de una adecuada formulación y evaluación ex-ante del proyecto se manifestará más adelante, cuando este deba ser ejecutado. Su técnica, correctamente aplicada, y el arreglo justo de las inversiones, insumos y actividades diseñadas, se convierten en un documento que refleja una realidad y guía al gerente del proyecto, para ponerlo en condiciones de operar. Resulta demasiado costoso para la ejecución de proyectos, corregir errores fundamentales que podrían quedar en el proyecto, como resultado de su etapa de formulación y evaluación previa.

El proyecto surge de la identificación de una necesidad y se convierte en un componente fundamental para la implementación de políticas de desarrollo, formando así parte de programas y planes que le apuntan al menos a un objetivo de desarrollo (Mokate, 2004). Como se trata de un instrumento para tomar decisiones con respecto a la utilización del capital (recursos), se requiere realizar un estudio minucioso de todas las áreas relacionadas con el proyecto (Morales & Morales, 2009).

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES (1991) establece que el proyecto es

un documento o monografía en que se plantean y analizan los problemas que implica movilizar factores para alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una función de producción dada, justificando así mismo el empleo de estos factores frente a otras opciones potenciales de utilización. (pp. 15-16).

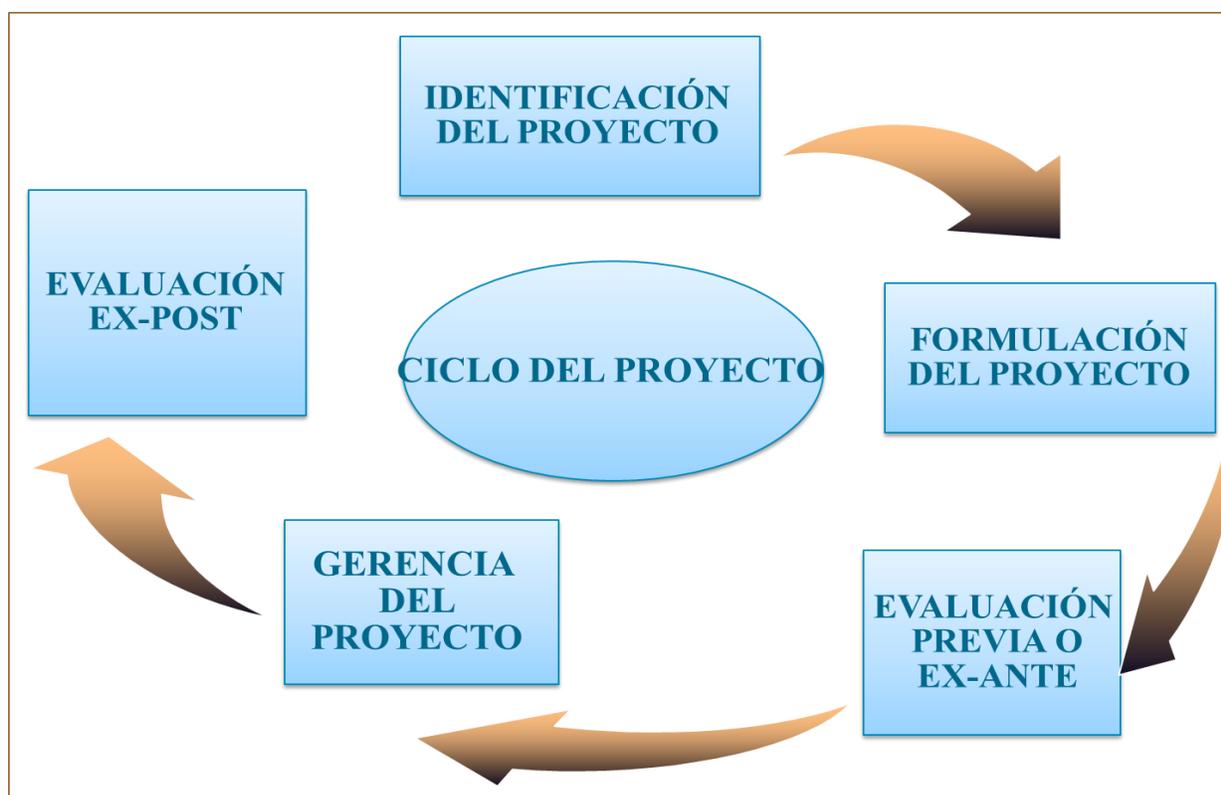
Córdoba (2006) define el proyecto como “un plan que si se le asignan determinados recursos de capital y se le proporcionan insumos de diversos tipos, podrá producir un bien o

servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general” (p. xxiii); mientras que Méndez (2006) afirma que un proyecto

es el análisis cuidadoso de una idea que puede surgir de una persona o grupo de personas del sector público o privado y en cualquier sector de la economía, para crear una unidad productiva de bienes y/o servicios en beneficio tanto de los interesados en la idea como de la población a la cual va dirigido el proyecto. (p. 2)

Diferentes autores (Sapag *et al.*, 2014; Mokate, 2004; Baca, 2013; Prieto, 2005) proponen el concepto del ciclo del proyecto, sugiriendo una visión sistémica de los proyectos y una secuencia, que debe ser flexible, para su desarrollo. Una interpretación propia puede observarse en la figura 2.16, a continuación:

Figura 2.16. El ciclo del proyecto.



Fuente. Elaboración propia.

En la identificación del proyecto se analiza cuál es la necesidad que se pretende satisfacer; si este es un proyecto que podría ser realizable desde el punto de vista técnico,

financiero, económico y/o social, según sea el interés; y cómo se armoniza con el desarrollo económico y social, de manera coyuntural y estructural. En cuanto a la formulación se analizan las viabilidades comercial, técnica, administrativa, legal y financiera, mediante la preparación de cada uno de los estudios relacionados.

La evaluación previa o ex-ante conduce a tomar la decisión de inversión, a rechazarla o a aplazarla en el tiempo, y se puede realizar desde la óptica institucional, financiera, económica, ambiental y/o social. En la gerencia del proyecto se realizan todas las actividades conducentes a dejar listo el proyecto para su operación, por lo cual incluye la construcción o montaje, el control durante el proceso, y en ocasiones la reformulación y reevaluación del proyecto.

Finalmente en este ciclo, la evaluación posterior o ex-post, que se realiza después de la ejecución, funcionamiento y cumplimiento de objetivos, es una evaluación de impacto que pretende explicar las causas de los resultados de la operación del proyecto y generar información para la retroalimentación del proceso, que conlleve después al levantamiento de lecciones aprendidas, como factor de aprendizaje.

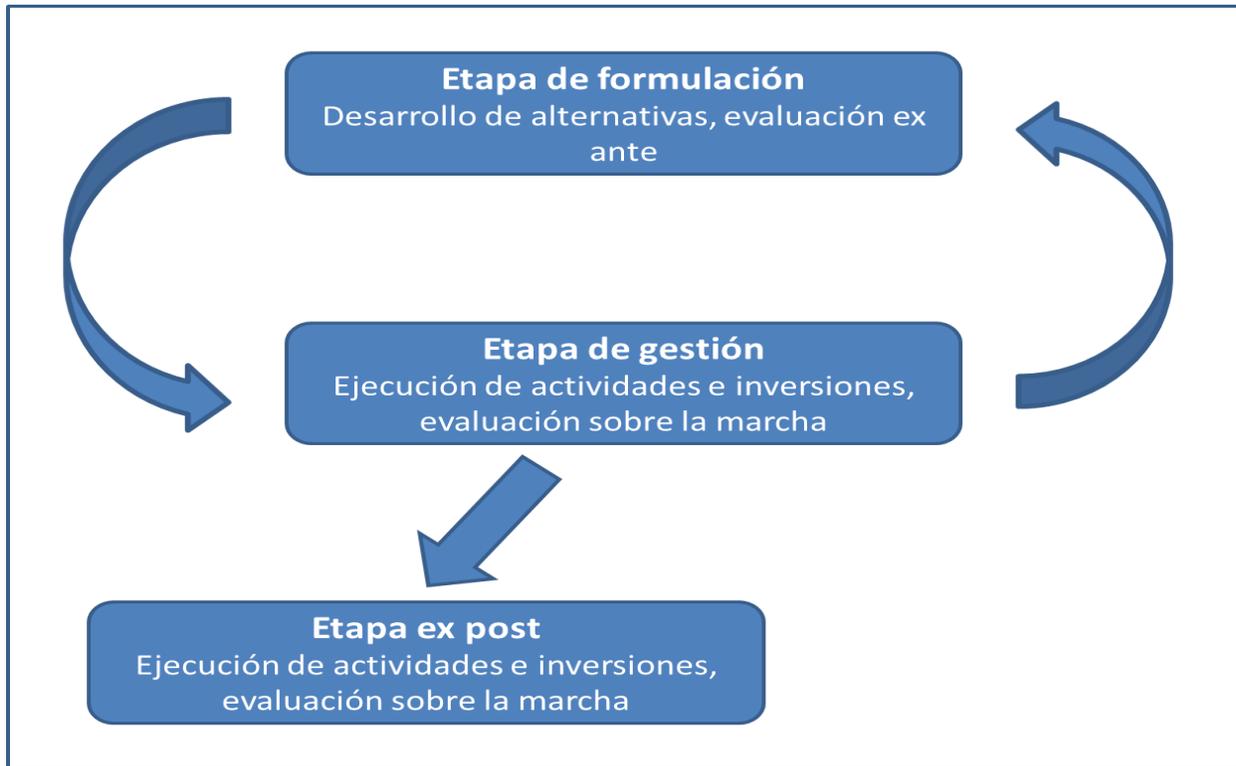
Por su parte, Mokate (2004), plantea tres etapas del ciclo del proyecto, que permite unir el tema de la formulación con el de la gerencia de proyectos, que se incorporará a continuación. Estas etapas, que se pueden observar en la figura 2.17, son: formulación, gestión, y ex post.

La primera es una etapa de preinversión, en la que se adelantan las actividades de formulación y evaluación ex ante, que se inicia en la identificación de la idea y finaliza con la decisión de invertir o no. La segunda etapa se inicia con la inversión y finaliza en el momento en que se deja de operar el proyecto (por terminación del objeto, por liquidación, por finalización del término de tiempo, entre otras causas); esta gestión está directamente relacionada con los objetivos que le dieron vida al proyecto, y presenta dos actividades: diseños definitivos del proyecto, y montaje y operación del mismo.

La tercera corresponde a la etapa posterior a la ejecución del proyecto; su finalidad es documentar la experiencia del proyecto (lecciones aprendidas), determinar el grado de

cumplimiento de los objetivos y evaluar la manera como el proyecto funcionó en relación con lo programado.

Figura 2.17. El ciclo del proyecto, perspectiva de la formulación.



Fuente. Mokate (2004, p. 9).

El esquema presentado establece un nexo interesante entre la formulación, que incluye la evaluación ex-ante, y la gestión del proyecto, en la medida en que sugiere la importancia que tiene la primera fase para el desarrollo de la dirección o gerencia del proyecto. Una adecuada formulación genera la información necesaria para que en la gerencia del proyecto se realicen, de manera efectiva, las actividades y las inversiones necesarias para la operación del mismo. Puede afirmarse que se trata de hacer bien las cosas buenas, lo primero es responsabilidad de la gerencia del proyecto, lo segundo lo es del formulador; y la primera responsabilidad no puede asumirse con éxito, si no es confiable la segunda.

Basados en el enlace establecido en las figuras 2.16 y 2.17, a continuación es conveniente mostrar el punto de vista desde la gerencia de proyectos. Al respecto, Gido & Clements (2012)

plantean que el proyecto es “un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de un conjunto de tareas interrelacionadas y de la utilización eficiente de los recursos” (p. 4); que tiene características muy particulares derivadas de la definición de Gray & Larson (2009): es “un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente” (p. 5); reforzada en el *Project Management Body Of Knowledge PMBOK*, por *Project Management Institute PMI* (2013): “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3). En esta medida, el proyecto tiene una fecha de inicio y una de terminación definidas; con un resultado que puede ser tangible o intangible; y con un conjunto de actividades encaminadas a lograr su propósito.

El estándar *Projects In Controlled Environment* conocido como PRINCE2 establece que el proyecto es una organización temporal creada con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo con un caso de negocios acordado (*Great Britain Office of Government Commerce OGC*, 2005), mientras que la definición dada por el estándar *Competence Baseline ICB* desarrollado por *International Project Management Association IPMA* (2015), dice que un proyecto “es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar entregables acordados dentro de requisitos y restricciones predefinidos” (p. 36). La norma ISO 21500 (*Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC*, 2014) plantea que el proyecto es un conjunto único de procesos constituido por actividades coordinadas y controladas con fecha de iniciación y de terminación, que se desarrolla para alcanzar un objetivo.

Para Arboleda (2013, p. 3) “un proyecto es un esfuerzo temporal que en forma gradual permite lograr un resultado único o entregable único”, que de acuerdo con Pinto (2015), contiene un conjunto de distintos elementos, a saber: son complejos y únicos que se realizan solo una vez; están limitados por presupuesto, cronograma y recursos; se desarrollan para resolver un objetivo claro o un conjunto de objetivos; y, están enfocados en el cliente.

En contraste, Miranda (2012) expone una serie de atributos que tienen los proyectos en su fase de ejecución: objetivo bien definido de entregar una nueva capacidad instalada (entregable); su ejecución se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes; utiliza y consume

recursos para realizar las tareas; tiene un tiempo limitado, un momento de inicio y uno de terminación; es único, a pesar de que algunos tengan antecedentes similares; siempre tiene un cliente a quien se le debe responder; su ejecución se hace con la participación sinérgica de un equipo interdisciplinario; y, todos tienen algún grado de incertidumbre.

Para Cleland (2001), los proyectos se caracterizan por: son esfuerzos *ad hoc* con un ciclo de vida definido; son bloques constructivos para el diseño y ejecución de las estrategias organizacionales; son responsables de los productos, servicios y procesos organizacionales novedosos y mejorados; ofrecen una filosofía y una estrategia para la gerencia del cambio; su principal resultado es la satisfacción de las necesidades del cliente, según las limitaciones técnicas, de costos y de planeación de objetivos; y, finalizan después de la culminación exitosa de sus objetivos de desempeño.

Un resumen general se observa en la tabla 2.8, en la cual se observan los elementos, atributos y características de los proyectos. Estas cualidades de los proyectos, constituyen las especificidades para que la dirección (gerencia o gestión) de proyectos, deba adelantarse de una forma particular, tal como se explica en el siguiente ítem.

Tabla 2.8. Elementos, atributos y características de los proyectos.

Elementos según Pinto (2015)	Atributos según Miranda (2012)	Características según Cleland (2001)
Son complejos y únicos que se realizan solo una vez; están limitados por presupuesto.	Objetivo bien definido de entregar una nueva capacidad instalada (entregable).	Son esfuerzos <i>ad hoc</i> con un ciclo de vida definido.
Están limitados por presupuesto, cronograma y recursos.	Su ejecución se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes.	Son bloques constructivos para el diseño y ejecución de las estrategias organizacionales.
Se desarrollan para resolver un objetivo claro o un conjunto de objetivos.	Utiliza y consume recursos para realizar las tareas.	Son responsables de los productos, servicios y procesos organizacionales novedosos y mejorados.
Están enfocados en el cliente.	Tiene un tiempo limitado, un momento de inicio y uno de terminación.	Ofrecen una filosofía y una estrategia para la gerencia del cambio.
	Es único, a pesar de que algunos tengan antecedentes similares.	Su principal resultado es la satisfacción de las necesidades del cliente, según las limitaciones técnicas, de costos y

		de planeación de objetivos.
	Siempre tiene un cliente a quien se le debe responder.	Finalizan después de la culminación exitosa de sus objetivos de desempeño.
	Su ejecución se hace con la participación sinérgica de un equipo interdisciplinario.	
	Todos tienen algún grado de incertidumbre.	

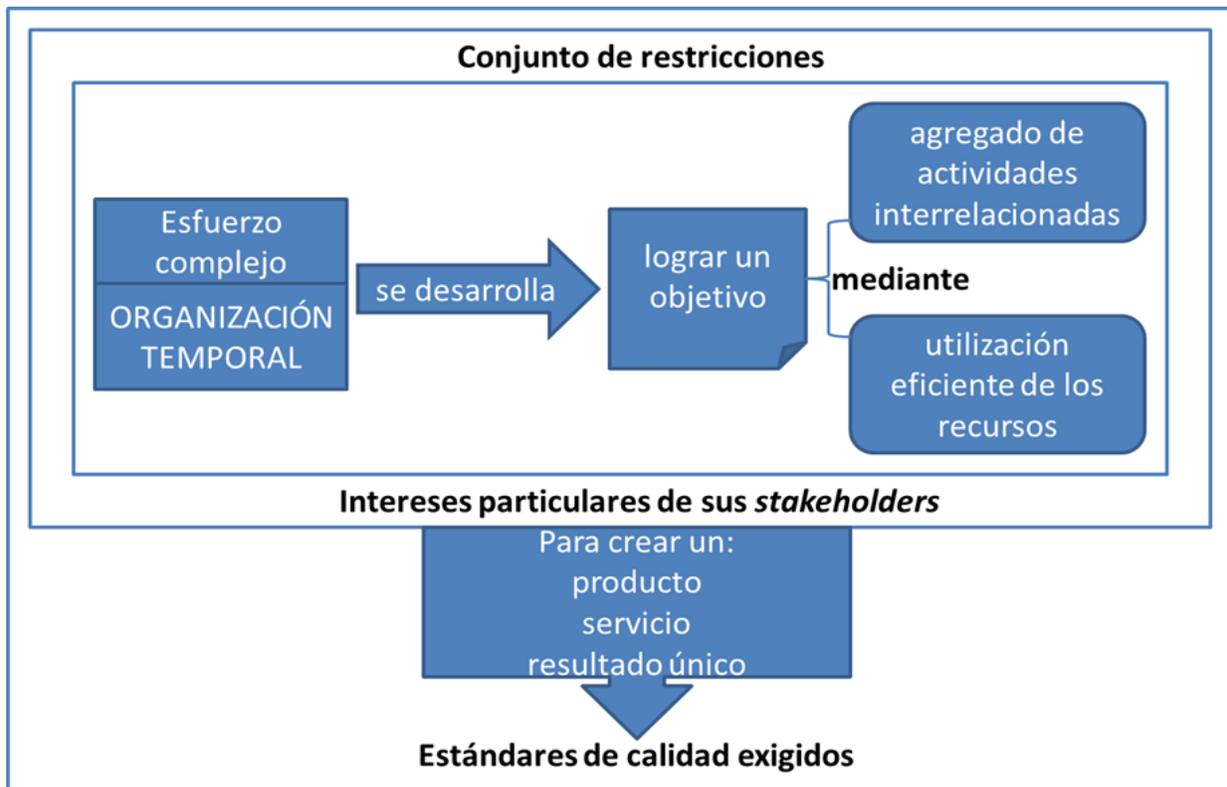
Fuente. Elaboración propia, con base en Pinto (2015), Miranda (2012) y Cleland (2001).

No obstante, es necesario reconocer que “los proyectos a menudo tienen muchas partes interesadas²¹, varias de ellas con objetivos contradictorios, aunque para mí los objetivos del patrocinador generalmente tendrán más peso: después de todo es el dinero del patrocinador el que está pagando el proyecto” (Morris, 2009, p. 141); siendo así, la gestión de proyectos debe estar encaminada a entregar satisfactoriamente proyectos al cliente/patrocinador (Morris, 2009; Morris, 2013), orientación que le dará permanencia a la disciplina, a través del tiempo; además de representar una adecuada relación calidad-precio y cumplir o exceder los objetivos estratégicos planteados (Morris, Patel & Wearne, 2000). En el ítem siguiente se profundiza el tema de gerencia de proyectos.

Para los efectos propios de esta tesis, el término proyecto se entenderá como **un esfuerzo complejo de una organización temporal, que se desarrolla para lograr un objetivo previamente establecido, por medio de un agregado de actividades interrelacionadas y de la utilización eficiente de los recursos, enmarcado en un conjunto de restricciones y de intereses particulares de sus stakeholders, para crear un producto, servicio o resultado único que cumpla con los estándares de calidad exigidos.** Este concepto se aprecia gráficamente en la figura 2.18, a continuación:

²¹ La gestión de las partes interesadas es un área clave en la dirección de proyectos; su identificación correcta y la influencia en ellos es decisiva para el éxito de los proyectos (Chung & Crawford, 2016).

Figura 2.18. Concepto de proyecto.



Fuente. Elaboración propia.

2.3.2 Gerencia de proyectos: estado actual

Dada la importancia de los proyectos para el desarrollo de procesos de innovación en las organizaciones, su supervivencia y la generación de valor, se requiere que su desarrollo se realice de una manera sistemática. El sentido de este ítem es presentar diferentes concepciones acerca de la manera como los proyectos se deben gerenciar, en las organizaciones o fuera de ellas, establecer sus particularidades, pero también evidenciar sus similitudes con diferentes elementos de las ciencias administrativas, que le dan robustez como disciplina.

Las características propias de los proyectos, reseñadas en el ítem anterior, son incorporadas a la administración de proyectos, que “reconoce en el alcance, el costo y el tiempo de un proyecto a tres grandes oportunidades de obtener una ventaja para el éxito de los proyectos” (Torres & Torres, 2014, p. ix).

El alcance se refiere a los entregables que son requeridos por el cliente o por el propietario del proyecto y que significan en gran medida su satisfacción; su cumplimiento “conlleva el cumplimiento del costo y tiempo requeridos” (Torres & Torres, 2014, p. ix); estos corresponden a aquellos compromisos de presupuesto y duración que han sido acordados con el cliente o el propietario del proyecto.

Para cumplir con este reto es necesario el concurso de un personaje que administre los proyectos (gerente de proyecto) quien “realiza las mismas tareas que otros gerentes” (Gray & Larson, 2009, p. 8): planea, programa, coordina, organiza y controla; pero con características especiales derivadas de las particularidades de los proyectos, como la administración de tareas no repetitivas, de tipo temporal, y con equipos (generalmente multidisciplinarios) que se conforman como respuesta a los requerimientos del proyecto.

Arboleda (2013), en el mismo sentido que Gray & Larson, asocia la gerencia de proyectos a las diferentes etapas del proceso administrativo, por lo cual afirma que “es la aplicación de técnicas, herramientas y procedimientos en la planificación, la dirección, la coordinación y el control de metas preestablecidas de alcance, costo, tiempo y calidad del proyecto en cuestión” (p. 13), en lo cual coincide con Gido & Clements (2012) quienes plantean que “la administración de proyectos es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr los objetivos del proyecto” (p. 14).

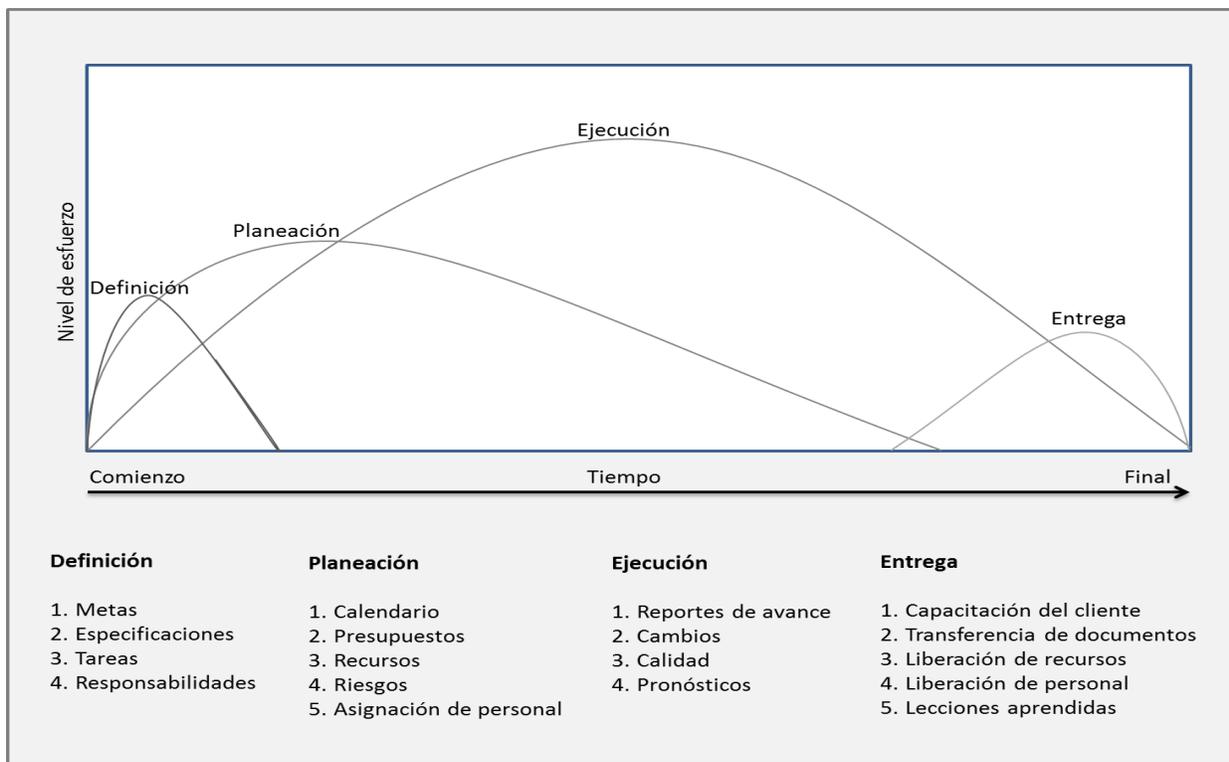
Es importante tener en cuenta la esencia de la gerencia de proyectos, tal como lo plantea Morris (2013), al afirmar que esta es “socialmente construida, proyectos y gestión de proyectos están inventados, no encontrados. Somos nosotros, todos nosotros, quienes, al reflexionar sobre la práctica, estamos inventando la disciplina” (p. 15).

En concepto del PMI (2013), “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 5), que coincide con la guía ISO 21500 (ICONTEC, 2014) que plantea que la gerencia de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y

competencias a un proyecto, e incluye la aplicación de varias fases del ciclo de vida del proyecto que son realizadas mediante procesos.

Gido & Clements (2012) incorporan el concepto de proceso a la administración de proyectos, indicando que este tiene dos grandes etapas: “primero establecer un plan y después llevarlo a cabo para lograr el objetivo del proyecto” (p. 15), lo cual ha sido integrado al ciclo de vida del proyecto, desde la perspectiva de la dirección de proyectos (figura 2.19).

Figura 2.19. El ciclo del proyecto, perspectiva de la gerencia.



Fuente. Gray & Larson (2009, p. 7).

Las diferentes etapas del proyecto exigen diferentes niveles de esfuerzo de la gerencia y su equipo de proyecto. Como se puede apreciar en la figura, en la primera etapa se definen las especificaciones y los objetivos, y se establecen las tareas a realizar con sus responsables; en la segunda etapa se incrementa el esfuerzo y se desarrollan los planes relacionados con las diferentes variables del proceso; en la tercera, el esfuerzo llega a su máximo nivel, tanto a nivel mental como físico: se elabora el producto, se hacen las mediciones, se realizan los ajustes; en la

cuarta etapa, el nivel de esfuerzo disminuye: se entrega el producto del proyecto al cliente y se despliegan los recursos del proyecto.

Al respecto, conviene recordar que el ciclo de vida es “una colección de fases de proyecto generalmente secuenciales cuyos nombres y números están determinados por las necesidades de control de la organización involucrada en el proyecto” (Holbrook, 2005, p. 23); y que por lo tanto puede afirmarse que cualquier incorporación de metodologías, buenas prácticas o modelos de gestión a la dirección de proyectos, deberá enmarcarse dentro de las fases que se hayan definido en el ciclo de vida del proyecto.

De otra parte, Miranda (2012) le da al concepto de administración de proyectos una connotación más amplia al plantearla como un modelo organizativo y ejecutivo, de acuerdo con su siguiente afirmación:

Por la magnitud de las inversiones, por los múltiples y diversos intereses que se mueven, por la cantidad de contratistas y subcontratistas que en ella participan, que determinan frecuentes y confusos conflictos, por las expectativas creadas en los potenciales usuarios o consumidores y por la necesidad de dejar satisfechos a los propietarios, a la etapa de ejecución es preciso diseñarle y articularle un modelo organizativo y ejecutivo de especial relevancia que se suele denominar Gerencia de Proyectos o Administración de Proyectos o Dirección de Proyectos. (p. 15)

La gerencia de proyectos ha sido permeada por las teorías organizacionales y las filosofías administrativas, situación que ha ocasionado la incorporación de tópicos como roles y responsabilidades, estructuras organizacionales, delegación en la toma de decisiones, y rentabilidad corporativa (Kerzner, 2013b), además de los aspectos jurídicos, las habilidades personales, el software, y el conocimiento técnico específico (Roessler, 2015).

Por lo anterior, y por las características de los proyectos, mencionadas anteriormente, la gestión del talento humano vinculado a los proyectos es especialmente importante, pues investigaciones realizadas han encontrado que quienes optan por seguir una carrera en esta disciplina poseen niveles altos de autoeficacia para hacer frente de manera efectiva a la incertidumbre propia de los proyectos y de la gestión de proyectos (Lloyd-Walker, French & Crawford, 2016); esta incertidumbre se debe, frecuentemente, a que quienes trabajan en equipos

de proyectos, sobre todo en estructuras matriciales, tienen un área funcional a la que pueden volver una vez el proyecto finalice (Kerzner, 2013a). Esta situación establece un reto para las organizaciones, que consiste en proporcionar un ambiente adecuado para alentar a las personas a aceptar la incertidumbre del proyecto.

Se debe tener en cuenta que, cada vez más, las organizaciones incorporan dentro de su gestión, la dirección de proyectos, considerándola como una necesidad, no como una opción, atada a su capacidad para sobrevivir (Kerzner, 2013b); dicha supervivencia está relacionada con las siguientes fuerzas motrices: eficiencia y efectividad, desarrollo de nuevos productos, entendimiento ejecutivo, competitividad, expectativas de los consumidores, y proyectos de capital (Kerzner, 1998). No obstante, cada vez es más frecuente que la decisión de asumir la dirección de proyectos se dé por el reconocimiento de muchos beneficios, los cuales se presentan en la tabla 2.9.

Tabla 2.9. Beneficios de la dirección de proyectos.

No.	Beneficio
1	La dirección de proyectos permite realizar más trabajo en menos tiempo, con menos gente.
2	La rentabilidad se incrementará.
3	La dirección de proyectos proveerá mejor control de los cambios del alcance.
4	La dirección de proyectos hace que la organización sea más eficiente y efectiva a través de mejores principios de comportamiento organizacional.
5	La dirección de proyectos permitirá trabajar más cercanamente de los clientes.
6	La dirección de proyectos proporciona medios para resolver problemas.
7	Todos los proyectos se beneficiarán de la dirección de proyectos.
8	La dirección de proyectos incrementa la calidad.
9	La dirección de proyectos reducirá las luchas de poder.
10	La dirección de proyectos permite tomar buenas decisiones empresariales.
11	La dirección de proyectos entrega soluciones.
12	La dirección de proyectos incrementará el negocio.

Fuente. Elaboración propia, a partir de Kerzner (2013b).

2.3.3 Modelos, metodologías y sistemas de gestión en proyectos

De acuerdo con PMI (2013), una metodología es un sistema que incluye prácticas, técnicas, procedimientos, y normas, que son utilizadas por aquellos que trabajan en una disciplina. Sus características deben ser (Kerzner, 2013b): nivel de detalle, uso de plantillas, estandarización de

procesos de planificación, programación y técnicas de control de costos, estandarización de formatos de reporte para la organización y el cliente, flexibilidad de aplicación, y mejora rápida. Los elementos conceptuales anteriores se reflejan en el planteamiento de Charvart (2003), en cuanto afirma que una metodología en el entorno de proyectos se refleja en el conjunto de directrices o principios, que se adaptan a una relación de cosas por realizar, incluyendo plantillas, formularios, y listas de verificación, que se utilizan durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Por su parte, Montes, Gimena & Díez (2013) plantean que la dirección de proyectos es un campo en crecimiento en el cual las competencias y métodos son una base fundamental para la ejecución de un proyecto, que se ve facilitada por la utilización de las orientaciones de estándares y la aplicación de metodologías. Las metodologías, modelos y estándares “se caracterizan por proveer o constituir un conjunto de conocimientos, prácticas y métodos probados, que pueden ser aplicados en diferentes tipos de proyectos” (Fernández *et al.*, 2015, p. 111), pero que deben ser adaptados a la realidad del proyecto que se esté ejecutando.

En esta perspectiva, han surgido diferentes estándares encaminados a orientar la forma de aplicar la gerencia de proyectos en la práctica, los cuales se pueden observar en la tabla 2.10, con información de la organización creadora y el país de origen.

Tabla 2.10. Estándares en gerencia de proyectos, autor y país.

Estándar	Organización	País
1. PMBOK	PMI	Estados Unidos
2. APMBOK	APM	Reino Unido
3. BS 6079	BSI	Reino Unido
4. ISO 21500	ISO	Suiza
5. ICB	IPMA	Suiza
6. P2M	PMAJ	Japón
7. NCSPM	AIPM	Australia
8. PM CDF	PMI	Estados Unidos

9. SAQA	SAQA	Sudáfrica
10. ECITB	ECITB	Reino Unido
11. PRINCE2	OGC	Reino Unido

Fuente. Montes *et al.* (2013, p. 13).

Los estándares con mayor utilización y reconocimiento mundial son *Project Management Body of Knowledge* PMBOK y *Projects In Controlled Environment* PRINCE2 (Skogmar, 2015), por lo cual se destacan entre otros existentes (tabla 2.10); estos están orientados a establecer unas prácticas que permitan normalizar la dirección de proyectos y organizar en diferentes categorías las distintas actividades que se realizan para acometer con éxito un proyecto. El PMBOK está estructurado por dos criterios: áreas de conocimiento y grupos de procesos, tal como se presenta en la tabla 2.11. En total contiene 47 procesos, integrados e iterativos entre sí.

Tabla 2.11. Estructura del PMBOK.

Áreas de conocimiento	Grupos de proceso
Gestión de la integración del proyecto	Procesos de inicio
Gestión del alcance del proyecto	Procesos de planeación
Gestión del tiempo del proyecto	Procesos de ejecución
Gestión de los costos del proyecto	Procesos de monitoreo y control
Gestión de la calidad del proyecto	Procesos de cierre
Gestión de los recursos humanos del proyecto	
Gestión de las comunicaciones del proyecto	
Gestión de los riesgos del proyecto	
Gestión de las adquisiciones del proyecto	
Gestión de los interesados del proyecto	

Fuente. Elaboración propia, con base en PMI (2013).

El estándar PRINCE2 está conformado por temas y procesos (tabla 2.12), mediante los cuales se definen y acuerdan roles en la estructura organizacional que engranan con los intereses del negocio, de los usuarios y de los proveedores.

Los procesos de PRINCE2 se adelantan en cuatro fases: pre-proyecto (poner en marcha un proyecto), iniciación (iniciar un proyecto, gestionar el límite de una etapa), etapas posteriores de entrega (gestionar el límite de una etapa, controlar una etapa, gestionar la entrega del

producto), y etapa de entrega final (controlar una etapa, gestionar la entrega del producto, cerrar un proyecto).

Tabla 2.12. Estructura de PRINCE2.

Temas	Procesos
Caso de negocio	Poner en marcha un proyecto
Organización	Dirigir un proyecto
Calidad	Iniciar un proyecto
Planes	Controlar una etapa
Riesgo	Gestionar la entrega del producto
Cambios	Gestionar el límite de una etapa
Progreso	Cerrar un proyecto

Fuente. Elaboración propia, con base en Murray (2009).

En cuanto a su desarrollo como área de conocimiento, Blomquist, Hällgren, Nilsson & Söderholm (2010) afirman que la gerencia de proyectos es aún un campo con evidente inmadurez en cuanto a investigación se refiere, y agregan que las normativas y contribuciones tradicionales no ofrecen una ayuda real para comprender lo que en la realidad pasa con los proyectos. Coinciden con este planteamiento Matthew, Shahadat & Crawford (2016), cuando expresan que este campo de investigación es relativamente joven y que tiene muchos aspectos por descubrir; los temas de investigación y los dominios de conocimiento continúan surgiendo a buena velocidad.

Esta situación podría estar explicada en el planteamiento realizado por Morris (2010), en cuanto a que la investigación en proyectos ha estado centrada en los planes, presupuestos, programación y alcance (medios), sin orientarse hacia los fines e impactos, circunstancia que ocasiona que pocas veces se intente solucionar un problema real de los negocios, del gobierno o de la sociedad en general. Adicionalmente, el mismo Morris (2009) afirma que la investigación en este campo ha sido adelantada por científicos sociales y no por las personas que dirigen las organizaciones que se dedican a los proyectos.

No obstante, Kwak & Anbari (2009) en su trabajo de revisión de literatura con respecto a la investigación en el campo, encontraron que el trabajo se ha llevado a cabo en nueve escuelas de pensamiento: optimización, modelado, gobernabilidad, comportamiento, éxito, decisión,

proceso, comercialización, y contingencia. Concluyen que la gerencia de proyectos es un campo académico y una disciplina de gestión clave que acomete procesos de investigación práctica o empírica, pero también de tipo teórica.

Una buena parte de los procesos de investigación en el área del conocimiento corresponden a la del tipo aplicada. Montes, De-Miguel, Pérez, Gimena & Díez (2015) y Turner & Kelly (2012), han generado resultados significativos, analizando el estado actual de la gestión de proyectos en sectores como la cooperación internacional y pymes respectivamente; encontrando que el uso de la gerencia de proyectos mejora de manera relevante los resultados de los proyectos.

En esa misma línea, McHugh & Hogan (2011) indagaron en Irlanda los motivos por los cuales una organización utilizaría una metodología de Gerencia de Proyectos reconocida en el ámbito internacional, encontrando que cuando una metodología ya existe y ha sido utilizada con éxito por la organización, no es obligatorio que se implemente una de tipo internacional, y que dicha implementación depende de diversos factores como la adaptabilidad a la organización y flexibilidad de la misma a proyectos de diferentes tamaños, y de los probables beneficios como ventajas competitivas, y expectativas de los clientes externos.

En ese sentido se puede considerar que, si bien existe una serie de características en la gerencia de proyectos, no se puede esperar que el mismo conjunto de procesos y métodos sea un estándar que garantice el éxito de cada proyecto (Ahlemann, Teuteberg & Vogelsang, 2009). Por ejemplo, Turner, Ledwith & Kelly (2012) concluyen que las empresas utilizan la gerencia de proyectos para manejar las operaciones, entregar productos adaptados o hechos a la medida a los clientes, y decidir sobre temas de innovación y crecimiento, en los que se requiere en general una versión simplificada de gerencia de proyectos, que facilite su uso y el logro del compromiso de los involucrados; y aunque las medianas empresas necesitan procesos más formalizados que las micro y pequeñas; estas últimas requieren una versión de gerencia de proyectos aún más simplificada que las medianas.

Por otra parte, si se recurre al análisis de aplicabilidad, debe analizarse también el efecto sobre las compañías, de acuerdo con su tamaño; según Besner & Hobbs (2006) la mayoría de las herramientas y técnicas de gestión de proyectos usadas de manera amplia en los proyectos grandes que se desarrollan para clientes externos, no se usan en los pequeños proyectos para clientes internos, los cuales se gestionan de acuerdo a sus características específicas. Al respecto, Pérez & Marcelino (2012) analizan el contexto de la pyme y la gerencia de proyectos pequeños, considerando que los elementos básicos son similares a los de los proyectos tradicionales: presupuesto, duración y número de personas participantes, y sugieren dos enfoques en modelos de gerencia para proyectos pequeños: de arriba a abajo, si emergen de la adaptación de los estándares existentes, y de abajo a arriba, si tienen que ser creados de manera específica.

Según lo expuesto, se pueden encontrar elementos tanto homogéneos como diferenciales en los procesos de aplicación de métodos para Gerencia de Proyectos, los cuales dependen del tipo de organización y entorno sobre la que se orienta la solución, inferencia resumida por Jensen (2013), para quien las metodologías de proyectos son objetos fluidos, es decir, adaptables, flexibles y sensibles. En consecuencia, en lo referente a las metodologías, se deben resaltar aspectos como la adaptabilidad y flexibilidad, y el hecho que no siempre la implementación de una metodología internacional resulta necesaria, cuando las metodologías existentes en las organizaciones han sido exitosas. Esta es una simple muestra de un camino, en diversas líneas de investigación, que pueden resultar de interés para generar transformaciones en la gestión de proyectos de diversos sectores.

2.3.4 Gestión de proyectos y RSE

Como se manifestó en el capítulo de justificación, son pocos los estudios encontrados con relación a la RSE en la gerencia de proyectos. Se han desarrollado algunos estudios exploratorios en ingeniería de construcción, que se centran especialmente en la RSE de los contratistas en la fase de construcción del ciclo de vida de los proyectos de ingeniería (Zeng, Ma, Lin, Zeng, & Tam, 2015). Al respecto, Zeng, Tam, Deng, & Tam (2003) afirman que el desempeño ambiental y la gestión estratégica del contratista son influenciados por la política corporativa, las circunstancias del mercado y la relación con el subcontratista. Qi, Shen, Zeng & Ochoa (2010) y

Tam, Tam & Tsui (2004) plantean que las regulaciones gubernamentales también están relacionadas con el desempeño ambiental de la ingeniería, así como la presión social, en opinión de Gluch (2009).

Como se observa en estos casos, hay una simplificación del concepto de RSE pues se centra únicamente en los aspectos ambientales, tópico importante en la RSE, pero no el único. Lo anterior es corroborado por Zeng *et al.* (2015), cuando afirman:

Los estudios previos sobre la sostenibilidad están relativamente dispersos, la mayoría de ellos sólo se centran en un aspecto de la responsabilidad social, como los impactos económicos, y los riesgos ambientales o sólo se analizan algunos proyectos específicos de infraestructura y sus conclusiones no son de aplicación universal. Es decir, los estudios existentes sobre la responsabilidad social de las grandes infraestructuras están fragmentados y no son todavía sistemáticos. (p. 539)

En consecuencia, las actividades de RSE necesitan ser gestionadas mediante proyectos, como lo afirman Salazar, Husted & Biehl (2012), especialmente practicados a través de su ciclo de vida. Zeng *et al.* (2015), entonces, realizan una propuesta para incorporar la responsabilidad social a los grandes proyectos de infraestructura (MIP-SR, por su sigla en inglés), a partir del siguiente concepto:

La responsabilidad social de los proyectos de las grandes obras de infraestructura involucra las políticas y las prácticas de las partes interesadas participantes a través de todo el ciclo de vida del proyecto que refleje las responsabilidades para el bienestar de la sociedad en general (p. 540).

Los temas clave de esta propuesta son: asentamiento de los inmigrantes, control de la polución, protección ecológica, salud y seguridad ocupacional, anticorrupción, prevención y mitigación de desastres, y erradicación de la pobreza (Zeng *et al.*, 2015). Como marco para su puesta en marcha sistemática, a partir de su metodología de investigación, los autores plantean una dimensión del ciclo de vida del proyecto, una dimensión de *stakeholders*, una dimensión de responsabilidad social (que incluye responsabilidad en lo económico, lo legal, lo ético, y lo político); es decir, un modelo tridimensional para MIP-SR. Este requiere un acoplamiento que descansa en los motivos instrumentales, relacionales y morales, que interactúan con individuos, organizaciones y a nivel nacional (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007).

Basado en otro punto de vista, Schieg (2009) analiza la incorporación de la RSE a las empresas de proyectos y afirma que esta se encuentra influenciada por diferentes sistemas que actúan en el ambiente de los proyectos (figura 2.20), debido a que pueden generar cambios en el comportamiento de los grupos que trabajan en el proyecto. El adecuado funcionamiento de estos sistemas afecta tres factores esenciales que demuestran la necesidad de actuaciones éticas y ambientales en los proyectos: “ganancia de reputación para el proyecto; reducción de los riesgos financieros relacionados con disputas legales; creación de ventaja competitiva por la alineación temprana a las regulaciones pendientes de adopción” (Schieg, 2009, p. 318).

Figura 2.20. Sistemas en el ambiente de la organización de proyectos.



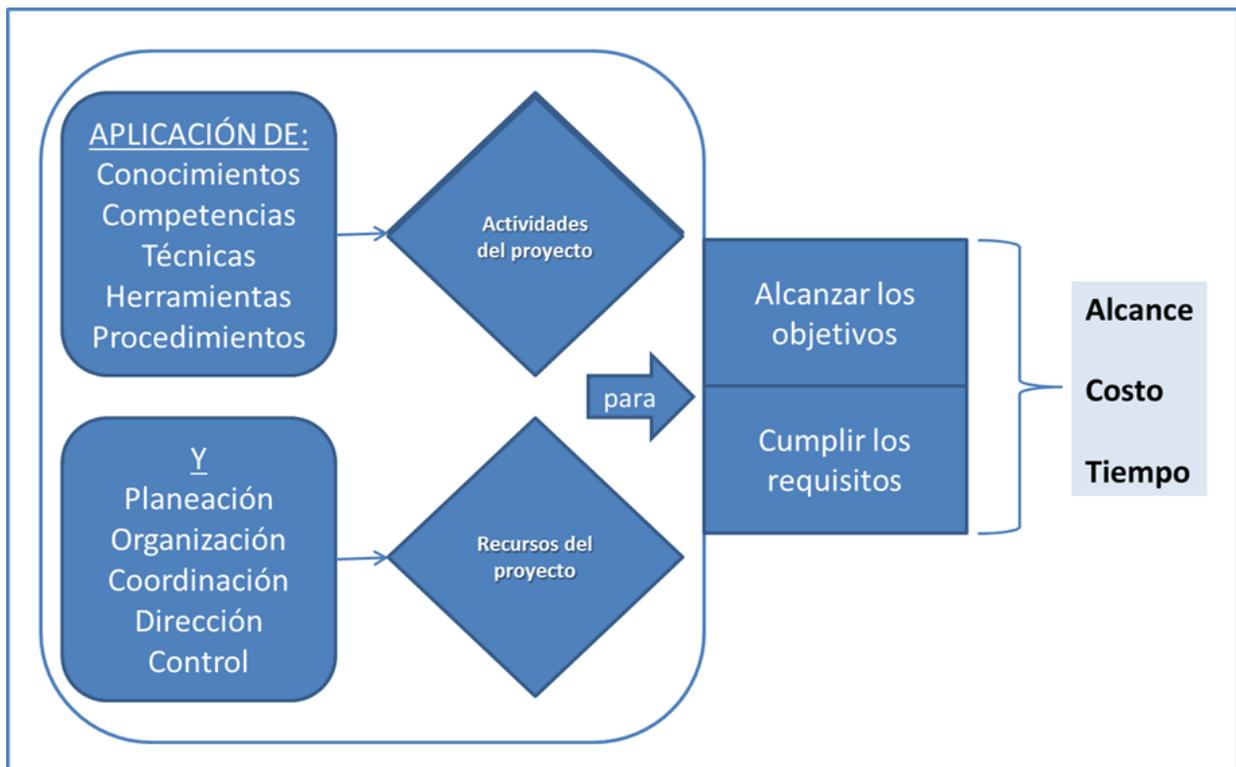
Fuente. Schieg (2009, p. 317).

Bassem, Jastram & Meyer (2005) concluyen que en general la RSE debe conllevar a establecer activos para la empresa como la integridad, la credibilidad, o la reputación; concepto sobre el cual Schieg (2009) plantea que para el caso de las organizaciones de proyectos estos se

ven reflejados en ganancia de imagen, mitigación del riesgo, ahorro de costos, construcción de confianza, motivación a los trabajadores, y creciente competencia social.

Para los fines de la tesis, se asume el siguiente concepto de gerencia de proyectos: **aplicación de conocimientos, competencias, técnicas, herramientas y procedimientos a las actividades del proyecto, y la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos del mismo, para alcanzar los objetivos y cumplir los requisitos, generalmente en términos de alcance, costo y tiempo.** La figura 2.21 presenta de forma esquemática este concepto.

Figura 2.21. Concepto de gerencia de proyectos.



Fuente. Elaboración propia.

2.4. SECTOR DE CONSTRUCCIÓN

En este aparte, se presenta inicialmente la conceptualización relacionada con la actividad de la construcción, y en segunda instancia se aborda la tendencia regional del sector.

2.4.1 De la actividad

La Real Academia Española (2015) define construcción como “obra construida o edificada”, mientras el Decreto Ley 2663 de 1950, conocido como el Código Sustantivo del Trabajo (2011) define, en su artículo 309, por “obras o actividades de construcción las que tienen por objeto construir cualquier clase de casas o edificios y las inherentes a esa construcción, excepto su conservación o reparación” (p. 108).

No obstante, Ramírez (2004) clasifica la construcción en tres grupos, según el uso que se le da al producto final: edificaciones o casas, obras de infraestructura, y construcciones mixtas. El primero se refiere a la construcción de edificios en general: casas, oficinas, escuelas, etc.; el segundo es el conjunto de obras para que funcione adecuadamente una comunidad: vías, puentes, acueductos, entre otros; el tercero es una combinación de las dos categorías: un aeropuerto, por ejemplo.

En este sentido, la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas CIIU, en su revisión 4 adaptada para Colombia, define que “las actividades de construcción abarcan la construcción completa de viviendas, edificios de oficinas, locales de los almacenes y otros edificios públicos y de servicios, locales agropecuarios, etc., y la construcción de obras de ingeniería civil” (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, 2012, p. 297); y refiriéndose específicamente a la construcción de edificios, en el grupo 411, establece que “este grupo comprende la construcción de edificios completos residenciales o no residenciales, por cuenta propia, a cambio de una retribución o por contrata. Puede subcontratarse una parte o incluso la totalidad del proceso de construcción” (DANE, 2012, p. 298).

Para el caso de esta tesis, su actividad de interés es la **construcción de vivienda**, que se clasifica con el código 4111 del CIIU.

La construcción es un sector de gran importancia para la economía debido a que es reconocido como un dinamizador por su capacidad para absorber mano de obra y por integrarse hacia atrás y hacia adelante con sectores como el industrial, el comercial y el de servicios (DPS & PNUD, 2013). Es así que ha sido tomado por los planes de gobierno como soporte para el desarrollo de su política encaminada a disminuir el desempleo y los niveles de pobreza.

Al respecto señala Petrovic-Lazarevic (2008) que las tres razones fundamentales por las que el sector de construcción influye en el crecimiento económico de un país, son: “contribuye de manera significativa al incremento del producto interno bruto, interactúa con otras industrias, y utiliza intensivamente mano de obra no calificada” (p. 2).

No obstante lo anterior, en su interior “por ser una actividad productiva netamente orientada a la ejecución de proyectos, el sector tiene una visión cortoplacista, por lo cual demanda, como resultado fundamental de desempeño, una rápida rotación del capital invertido, con maximización del beneficio económico” (Botero, 2009, p. 115).

DPS & PNUD (2013) plantean que

el sector presenta características muy particulares que lo distinguen de otros sectores en aspectos relacionados con los tiempos de ejecución de la producción, la organización del proceso productivo, la clasificación de oficios y la existencia simultánea de procesos de distintas especialidades tradicionales e industriales. (p. 32)

Las consideraciones financieras y económicas del sector de construcción, anotadas en los párrafos anteriores, tienen relación directa con el concepto de industrialización de la construcción que se inició en Colombia en los años sesenta del siglo XX (Fuenmayor & Hernández, 2008), y que según Russell (1984) se entiende

como la continuidad de producción, que entraña un movimiento permanente de la demanda, normalización, integración de las diferentes fases del proceso de producción entero, un alto grado de organización del trabajo, mecanización para remplazar el trabajo manual donde quiera que sea posible, investigación y experimentación integradas con la producción. (p. 29)

Del Águila (1986) al referirse a la industrialización, la entiende como “una organización que aplica los mejores métodos y tecnologías al proceso integral de la demanda, diseño, fabricación y construcción” (p. 19), mientras que Blachere (1977) la plantea desde un enfoque tecnológico, al referirse a ella como una sumatoria de mecanización, racionalización y automatización. Al respecto, y desde el punto de vista técnico,

un sistema industrializado para la edificación agrupa los procesos constructivos basados en los principios de la mecanización y en la organización programada de la obra, con la participación de componentes fabricados en sitio o prefabricados en planta, una coordinación dimensional, mayor uso de equipos y racionalización de la mano de obra (Fuenmayor & Hernández, 2008, p. 9).

Por lo anterior, el sector cumple una función económica y social fundamental para el desarrollo de los países, las regiones y las ciudades, lo que resalta su importancia.

2.4.2 Tendencia regional

En cuanto a la dinámica del sector de construcción en la región objeto de estudio (Ibagué), y retomando lo planteado al respecto en la justificación de la investigación, la tabla 2.13 presenta la situación de metros cuadrados, un indicador clave del sector, al primer trimestre de 2015, de acuerdo con cifras de CAMACOL (2015a).

Tabla 2.13. Metros cuadrados culminados y en proceso en la ciudad de Ibagué, al primer trimestre de 2015.

Tipo	Culminadas	Nuevas	Continúan	Reinician	Total Proceso
VIS	84.714	119.603	432.534	12.200	564.157
No VIS	56.311	69.219	201.187	3.462	273.868
Total	141.025	188.822	633.721	15.662	838.025

Fuente. Elaboración propia, con base en CAMACOL (2015a).

Es importante mencionar que con respecto al total de doce municipios y tres áreas metropolitanas, consideradas para el estudio citado, los metros cuadrados culminados en Ibagué corresponden a 3,9%, mientras que los que se encuentran en proceso (nuevas, que continúan y

que reinician) representan 3.4%. Como se observa en la tabla 2.14, el volumen de metros cuadrados que continúa es alto, debido a la duración de un proyecto de construcción de vivienda que, en promedio, requiere dieciocho meses.

Tabla 2.14. Unidades culminadas y en proceso en la ciudad de Ibagué, al primer trimestre de 2015.

Tipo	Culminadas	Nuevas	Continúan	Reinician	Total Proceso
VIS	400	339	1.882	30	2.251
No VIS	415	740	1.896	30	2.666
Total	815	1.079	3.778	60	4.917

Fuente. Elaboración propia, con base en CAMACOL (2015a).

Continuando con el análisis, se encuentra que las unidades culminadas en Ibagué, otro indicador clave en este sector, representan 4,8% del total de doce municipios y tres áreas metropolitanas informadas, como se aprecia en la tabla 2.14, elaborada con datos de CAMACOL (2015a). Las unidades nuevas, que continúan y que reinician (en proceso), corresponden a 4,5% con respecto al total de la misma base.

El licenciamiento es también parte de los indicadores clave del sector; presenta para Ibagué un incremento de 29,2% en el período de doce meses acumulados a marzo de 2015 (CAMACOL Tolima, 2015) y un aumento de 19,8% en el comparativo de las licencias otorgadas en marzo de 2015, con relación a marzo de 2014.

En cuanto al diagnóstico del sector a nivel regional, el Tolima muestra una tendencia poblacional positiva (tabla 2.15), puesto que entre 1993 y 2013 aumentó en 99.348 habitantes, con énfasis en la zona urbana (incremento de 179.347 habitantes) y desplazamiento del sector rural (decrecimiento de 80.089 personas), de acuerdo con Departamento de Tolima y PNUD (2013). Gran parte de esa migración rural ha sido recibida por Ibagué, la capital del departamento, durante “los últimos 15 años por causas como el desplazamiento forzado, la búsqueda de oportunidades, el cambio de vocación económica, entre otras” (Departamento del Tolima & PNUD, 2013, p. 74).

Tabla 2.15. Evolución poblacional del departamento del Tolima.

Año	Total	Urbano	% Población urbana	Rural	% Población rural
1993	1.296.690	766.449	59,11%	530.241	40,89%
2005	1.365.082	895.837	65,63%	469.245	34,37%
2012	1.396.038	945.886	67,76%	450.152	32,24%

Fuente. Departamento del Tolima y PNUD (2013).

Sobre esta base, las estadísticas citadas por Departamento del Tolima y PNUD (2013) muestran que el déficit de vivienda ha disminuido, para los mismos períodos, siendo el déficit en la zona urbana mayor que en la zona rural (tabla 2.16).

Tabla 2.16. Evolución del déficit de vivienda en el departamento del Tolima.

Año	Total	Urbano	% Déficit urbano	Rural	% Déficit rural
1993	140.799	71.173	50,55%	69.626	49,45%
2005	128.131	53.105	41,45%	75.025	58,55%
2012	116.604	60.624	51,99%	55.979	48,01%

Fuente. Departamento del Tolima y PNUD (2013).

Estas cifras permiten interpretar que el ritmo de construcción de vivienda durante los años referenciados ha sido mayor en el área urbana que en la rural. Precisamente con respecto a la oferta de vivienda en el departamento, en cuanto tiene que ver con la oferta pública de Vivienda de Interés Social VIS²² y Vivienda de Interés Prioritario VIP²³ pasó de representar 1,43% del total del gasto público social en 2006 a 0,51% en 2010; adicionalmente el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE desarrolló 75 proyectos VIS durante el período

²² En términos generales, corresponde a la vivienda cuyo valor no excede los 135 salarios mínimos legales mensuales vigentes smlm, de acuerdo con la Ley 1151 de 2007 (Congreso de la República de Colombia), pero mayor a 70 smlm para diferenciarla de la vivienda de interés prioritario.

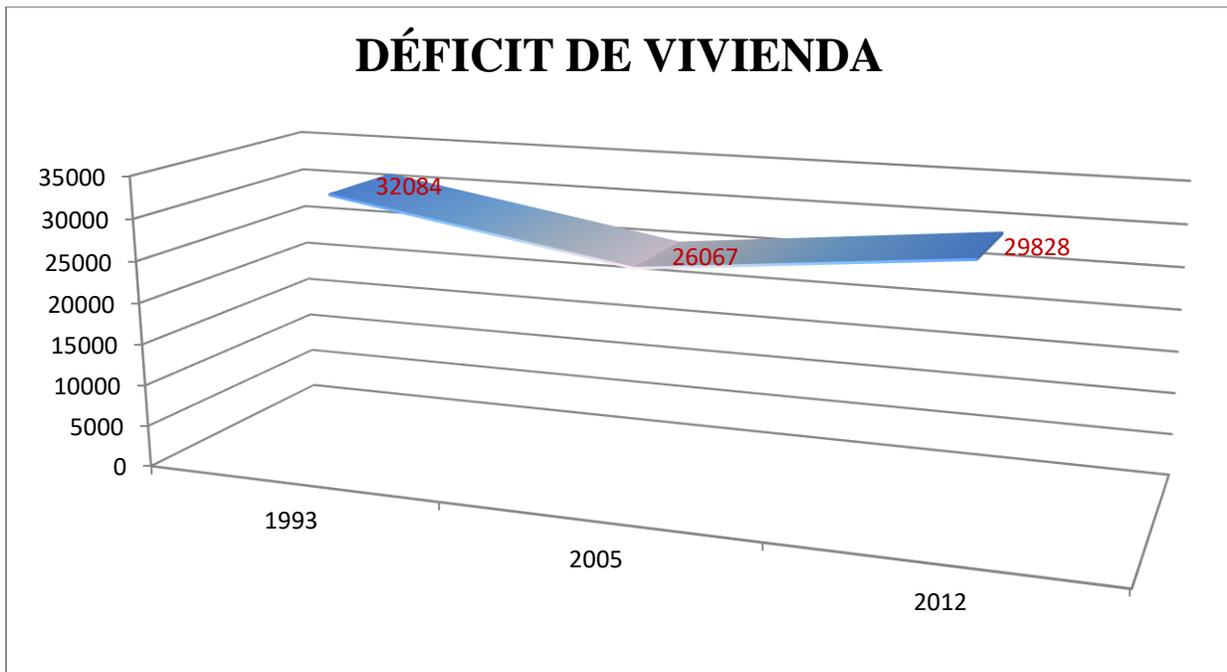
²³ Es aquella vivienda cuyo valor máximo es de 70 salarios mínimos legales vigentes, de conformidad con la Ley 1151 de 2007 (Congreso de la República de Colombia).

2003 – 2011, que suman 5.333 soluciones de vivienda (Departamento del Tolima y PNUD, 2013).

Con relación a la oferta de VIS realizada por las Organizaciones Populares de Vivienda OPV, entre 2003 y 2011, se construyeron 387 unidades correspondientes a 18 proyectos (Departamento del Tolima y PNUD, 2013). Finalmente, “para el período 2003 – 2011, un total de 100 de los 193 proyectos presentados por el Tolima [ante FONADE], fueron ofertados por constructores privados, correspondientes a 1.125 unidades de vivienda” (Departamento del Tolima y PNUD, 2013, p. 44).

En cuanto al déficit de vivienda en Ibagué, de acuerdo con datos de los censos de 1993 y 2005, y las proyecciones realizadas a 2012, por parte del DANE, este pasó de 32.084 viviendas en 1993, a 26.067 en 2005 y a 29.828 unidades para 2012, lo cual se observa en la figura 2.22 (Departamento del Tolima y PNUD, 2013). Este déficit ha sido siempre mayor en el área urbana: 89,01% en 1993, 81,30 en 2005 y 94,05% en 2012.

Figura 2.22. Déficit de vivienda en Ibagué.



Fuente. Departamento del Tolima y PNUD (2013).

Con base en el diagnóstico presentado anteriormente, el departamento del Tolima diseñó su Política Pública de Vivienda, cuyo objetivo es “crear las condiciones técnicas, administrativas, jurídicas y sociales para concertar los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para desarrollar programas y proyectos que le aseguren a los tolimenses una vivienda digna” (Departamento del Tolima y PNUD, 2013, p. 48).

Una de las estrategias formuladas para cumplir con este objetivo es la denominada *reducción del déficit de vivienda*, para lo cual califica a Ibagué como municipio de prioridad alta para la construcción de vivienda nueva urbana, que deberá cubrir un déficit de 16.681 unidades que corresponden a 96,30% de déficit; de igual manera es calificada como de prioridad alta para el mejoramiento de vivienda urbana, con un total de 11.371 unidades, correspondientes a 92,08% del déficit.

La anterior estrategia se apoya en la estrategia denominada *instrumentos y mecanismos para impulsar la VIS*, que se basa en alianzas para el crédito, alianzas para la proveeduría de materiales de construcción para VIS, y generación de oferta de suelo urbanizable; y en la estrategia *acciones administrativas*, que contiene los ítems fortalecimiento de la institucionalidad en vivienda, programa de titulación de bienes destinados a VIS, promoción de programas de legalización y mejoramiento integral de barrios, y mitigación del riesgo, atención y reubicación de hogares.

CAPÍTULO TERCERO:

METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla el método utilizado para la elaboración de la tesis, el cual, para efectos ejemplares se ha desagregado en lo concerniente al anteproyecto aprobado, el marco teórico, el instrumento de recolección de la información primaria, la determinación del censo-muestra, la aplicación del instrumento de recolección de información primaria, el tratamiento de la información y, finalmente, el diseño y elaboración de los productos de la tesis. A continuación se describe cada uno de ellos.

3.1. DEL ANTEPROYECTO

A continuación, se plantea: el enfoque de la investigación, el tipo de investigación, la población y muestra, las fuentes y técnicas de recolección de información, y las etapas de la investigación.

3.1.1 Enfoque de la investigación

El estudio utilizó un enfoque mixto de investigación, debido a que abordó aspectos relacionados con la investigación cuantitativa, en tanto que “ella ofrece una expresión cifrada de los datos y los analiza con la ayuda de métodos estadísticos” (Deslauries, 2004, p. 19); y con la investigación cualitativa que “puede ofrecer una visión más holística y más global de la realidad social: está inmersa en el tiempo real de las personas” (Deslauries, 2004, p. 22). Al respecto señalan Gómez, Deslauries & Alzate (2010, p. 101): “hoy es posible encontrar y concebir [...] metodologías mixtas donde los datos cualitativos están emparentados con los datos cuantitativos con el fin de enriquecer la metodología y, eventualmente, los resultados de la investigación”.

3.1.2 Tipo de investigación

La investigación es explicativa, en la medida en que se propone un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial para la gerencia de proyectos; al respecto de este tipo de investigación, Hernández *et al.* (2014, p. 95) plantean que “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más

variables.” Además, tiene un primer momento descriptivo, debido a que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández *et al.*, 2014, p. 92), puesto que la primera fase de la investigación se ocupó de analizar la situación actual de la responsabilidad social en los proyectos de las empresas de construcción de vivienda de Ibagué, como insumo fundamental para la elaboración de la propuesta. Su diseño, bajo un enfoque no experimental, es de tipo seccional (Bernal, 2010) debido a que interesó recoger la información y realizar el análisis de la misma en un momento determinado en el tiempo.

3.1.3 Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por 27 empresas de construcción de vivienda que operan en la ciudad de Ibagué, clasificadas como pymes según lo establecido por la Ley 905 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004)²⁴, y de acuerdo con los criterios de selección que se explican en el ítem 3.4. Para el trabajo de campo se seleccionó una muestra no probabilística, por las razones sustentadas en el mismo ítem.

La unidad muestral es el gerente de proyecto o el gerente general de la empresa, y el marco muestral es la base de datos de la Cámara de Comercio de Ibagué, que se contrastó con las bases de datos de las Cajas de Compensación Comfatolima y Comfenalco²⁵ y del Fondo de la Industria de la Construcción FIC, que administra el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

3.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Para la toma de información secundaria se realizó revisión documental en informes, textos y bases de datos relacionadas con el sector y con instituciones como el Departamento del Tolima, el Municipio de Ibagué, CAMACOL, DANE, Banco de la República, Consejo Profesional Nacional de Arquitectura y sus Profesiones Auxiliares, entre otros.

²⁴ La pequeña empresa ocupa entre 11 y 50 trabajadores y tiene activos totales entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales vigentes smlv, mientras que la mediana empresa tiene entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5.001 smlv y 30.000 smlv.

²⁵ Estas dos son las únicas Cajas de Compensación que operan en Ibagué.

En cuanto a la información primaria, se aplicó un cuestionario²⁶ a gerentes de proyecto o gerentes generales de empresas de construcción, que en términos generales indagó sobre la incorporación estratégica y estructural de la RSE con la empresa, y la relación de sus proyectos con cada uno de sus *stakeholders*; el instrumento fue validado con una muestra piloto y mediante el juicio de expertos.

El tratamiento de la información surtió las etapas de revisión, clasificación, registro, interpretación y análisis de los datos encontrados en cada una de las unidades muestrales objeto de la investigación. Para este tratamiento se utilizaron hojas electrónicas como Excel y paquetes estadísticos como R.

3.1.5 Etapas de la investigación

Para la ejecución de la investigación se inició con la etapa de elaboración del marco teórico, en el cual se realizó una amplia y exhaustiva pesquisa, principalmente en bases de datos, alrededor de los antecedentes del proyecto y de los cuatro grandes temas relacionados con el estudio: modelo de gestión, responsabilidad social empresarial, gerencia de proyectos, y sector de construcción.

En una segunda etapa se realizó la recolección de la información, secundaria y primaria, de acuerdo con las características expresadas en el ítem anterior. La información secundaria se consultó y clasificó de acuerdo con las variables que se definan en cada una de las áreas temáticas analizadas en el marco teórico. En el caso de la información primaria, se asignó la muestra; se realizó la prueba piloto del cuestionario; posteriormente se aplicó a la muestra seleccionada; se realizó el tratamiento de la información y se analizaron sus resultados, mediante las técnicas de análisis descriptivo y análisis factorial.

Con base en esta información se identificaron las acciones de RSE presentes en la gerencia de los proyectos de construcción y la relación que estos establecen con sus

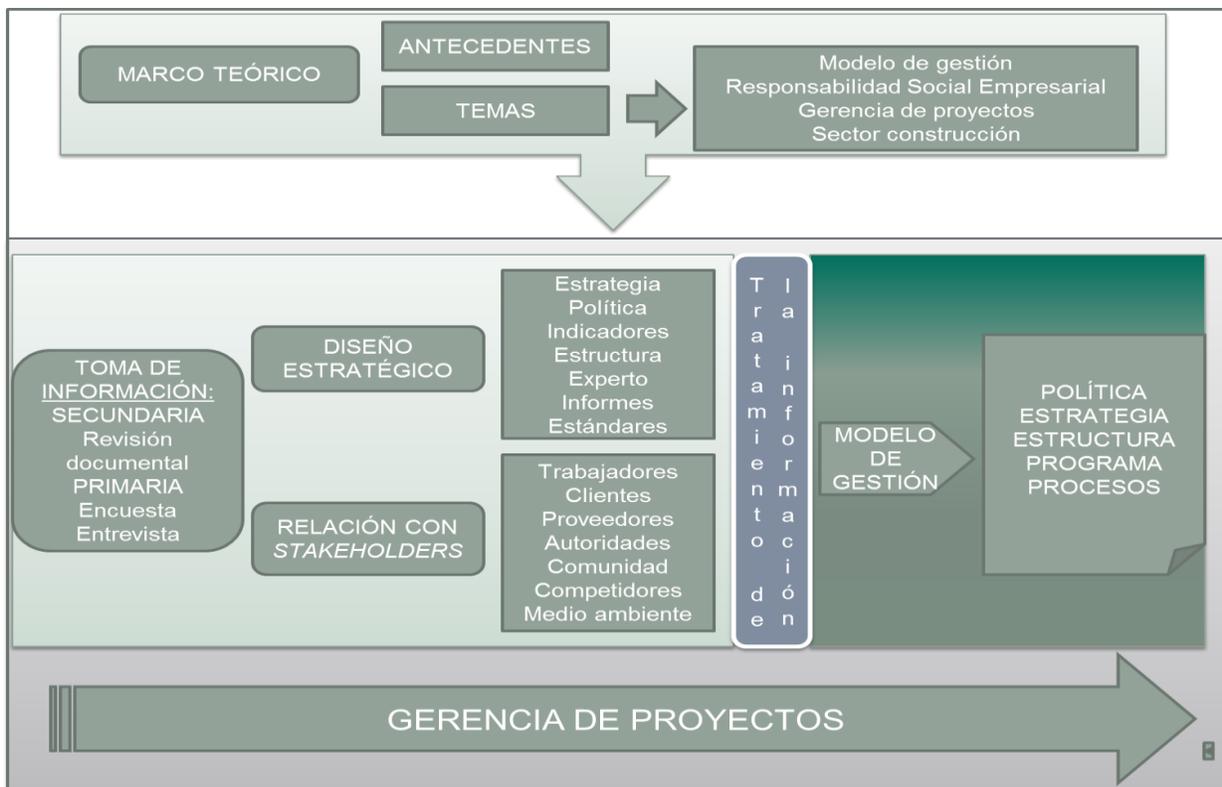
²⁶ El instrumento a utilizar en la investigación se diseñó con base en el cuestionario propuesto en la “Guía para la implementación de modelos de responsabilidad social corporativa de las mipymes españolas”, elaborado por Isabel Roser (2005). Este ha sido empleado en estudios similares relacionados con la RSE en Europa; en Colombia ha sido aplicado en estudios realizados por el grupo de investigación GIDEUT.

stakeholders. A continuación, se realizó el análisis conducente a establecer la relación de estas acciones con los modelos generalmente aceptados de RSE, existentes para las organizaciones permanentes.

La siguiente etapa correspondió al diseño del modelo de RSE para la gerencia de proyectos de construcción, con base en un conjunto de políticas, estrategias, programas, estructuras y procesos generales, que permita a este tipo de proyectos brindar satisfacción a los intereses de los diferentes *stakeholders*.

Finalmente se realizó la elaboración definitiva del documento, con base en los anteriores productos y en la retroalimentación periódica del director de tesis. Sometido a su aprobación final, es enviado para el examen de los jurados y su defensa verbal, de acuerdo con lo que establece la Universidad. En la figura 3.1 se presenta el esquema general de desarrollo de la investigación.

Figura 3.1. Esquema general del desarrollo de la investigación.



Fuente. Elaboración propia.

3.2. DEL MARCO TEÓRICO

Inicialmente fue necesario definir cuáles serían los temas que deberían abordarse en el marco teórico. Para tales efectos se analizaron tres elementos que permitieron desagregar analíticamente el tema propuesto para la tesis: su título, su pregunta de investigación y su objetivo general. Al respecto se tienen las definiciones establecidas en la tabla 3.1:

Tabla 3.1. Elementos base para la definición de los temas del marco teórico.

Título	Pregunta de investigación	Objetivo general
Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector construcción.	¿Cuál es el modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial que se debe incorporar en el ámbito de los proyectos, y más específicamente en los proyectos de construcción ?	Diseñar un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector construcción .

Fuente. Elaboración propia.

Como se ha resaltado con diferentes convenciones en la tabla anterior, los cuatro componentes del marco teórico son: modelo de gestión, responsabilidad social empresarial, gerencia de proyectos, y sector construcción. Con esta división de temas se desarrolló el marco teórico. Ahora bien, en algunos temas resultó necesario establecer subdivisiones a su interior, con el fin de brindar mayor claridad al lector, y orientar de mejor manera el desarrollo de la tesis. Esta división se fue ajustando en la medida en que se adelantaba la revisión de literatura.

En este sentido, el tema de responsabilidad social empresarial se desagregó de la siguiente manera: responsabilidad social, responsabilidad social empresarial, la RSE en Colombia, teoría de *stakeholders*, y estándares e iniciativas de RSE. A su vez, el tema de gerencia de proyectos fue dividido así: proyecto; gerencia de proyectos: estado actual; modelos, metodologías y sistemas de gestión en proyectos; y, gestión de proyectos y RSE. En el tema del sector construcción, se presentaron dos apartados: de la actividad, y tendencia regional. En el tema de modelo de gestión no fue necesario realizar desagregación.

Para la elaboración del marco teórico se acudió principalmente a la consulta de las bases de datos disponibles en las Universidades EAN, del Tolima, y de Los Andes, principalmente. Además, fue pertinente referenciar algunos temas en libros que han sido resultado de investigación y libros de texto de reconocido prestigio en las diferentes disciplinas contenidas en el marco teórico. De igual manera se acudió a fuentes oficiales para el manejo de ciertos datos de coyuntura y de situación estructural, sobre todo para el tema del sector de construcción. Finalmente, fue necesario entender la definición de algunos conceptos específicos, para lo cual se acudió al diccionario de la Real Academia Española, en su versión web.

Las consultas, que se realizaron en los idiomas español e inglés, incluyeron palabras clave como las siguientes, expresadas en la tabla 3.2:

Tabla 3.2. Palabras clave por tema, para realizar las consultas.

Modelo de gestión	Responsabilidad social empresarial	Gerencia de proyectos	Sector construcción
Modelo. Modelo de gestión. <i>Model.</i> <i>Management model.</i>	Responsabilidad social. Responsabilidad social empresarial. Responsabilidad social corporativa. Sostenibilidad. RSE en Colombia. <i>Stakeholder.</i> Estándares de RSE. <i>Social responsibility.</i> <i>Corporate social responsibility.</i> <i>Sustainability.</i> <i>CSR standards.</i>	Proyecto. Gerencia de proyectos. Dirección de proyectos. Gestión de proyectos. Modelos GP. Metodologías GP. Sistemas de gestión GP. <i>Project.</i> <i>Project management.</i> <i>PM models.</i> <i>PM methodologies.</i> <i>PM management systems.</i>	Construcción. Sector de construcción. Construcción en el Tolima. <i>Construction sector.</i>

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a cada documento consultado, inicialmente fue leído su resumen con el fin de identificar su pertinencia con el marco teórico; en algunos casos, el resumen bastó para seleccionarlo o descartarlo, en otros casos, fue necesario realizar una lectura rápida para tomar esta decisión. Una vez seleccionado, fue leído a profundidad y clasificado en el tema específico. A la par se fue escribiendo el marco teórico y realizando las citas correspondientes, unas textuales, otras contextuales; y de inmediato se procedía a escribir la referencia bibliográfica,

siguiendo la norma APA²⁷. Procedimiento similar se realizó con los libros que han sido resultado de investigación y libros de texto, pero en vez del resumen como primer paso, se desarrolló la lectura de la tabla de contenido para pasar a las fases de aceptación, clasificación, utilización y referenciación.

Una vez escrito cada tema del marco teórico, se procedió a realizar una lectura pormenorizada para hacer los ajustes y correcciones pertinentes, para posteriormente ser sometido a la revisión y aprobación del director de tesis. Efectuada esta auto revisión, y de acuerdo con la literatura utilizada, se procedió a establecer la teoría o el concepto que sería utilizado como guía final para la elaboración de los productos de la tesis.

3.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Con el fin de recolectar la información primaria que permitiera conocer la situación actual del sector, en cuanto a las variables relacionadas con la tesis, se acudió a analizar el estado del arte. De esta forma se encontró el cuestionario utilizado en España por Roser (2005) para indagar con respecto a la RSE en las pymes, el cual ha sido probado, ajustado y utilizado en Colombia por el grupo de investigación GIDEUT (Acuña *et al.*, 2014).

A su vez, el cuestionario fue sometido a algunos ajustes derivados de las características de las empresas del sector y tomando en consideración que la unidad de análisis corresponde a los proyectos de estas empresas. Posteriormente, con la asesoría de expertos en el tema de proyectos, se le incorporó un aparte correspondiente a la gerencia de proyectos. Finalmente, el instrumento sufrió un último ajuste, de acuerdo con la experiencia realizada mediante la prueba piloto.

El cuestionario (Apéndice C), que está dirigido a gerentes generales y/o gerentes de proyectos de la empresa de construcción de vivienda, está estructurado en dos grandes partes: la primera, con relación a la RSE; y la segunda, correspondiente a la GP. En la primera parte

²⁷ Es un conjunto de estándares o reglas que ayudan a la hora de codificar varios componentes de la escritura científica con el fin de facilitar la comprensión de la lectura, creado por la *American Psychological Association*. Actualmente se utiliza la versión sexta de la norma. (American Psychological Association APA, 2015)

existen dos temas: estrategia y estructura, y relación con *stakeholders*. Con respecto a estrategia y estructura se indaga acerca de la existencia de una estrategia para implementar y desarrollar los principios de la RSE, política sobre RSE, indicadores que evalúen el comportamiento de la RSE, unidad organizativa específica que se responsabilice de la gestión y seguimiento de la RSE, e informe sobre RSE. Además se pregunta con relación a la adhesión a algún estándar relacionado con RSE. En cuanto a la relación con *stakeholders*, se cuestiona acerca de las relaciones con los grupos de interés trabajadores, clientes, proveedores, autoridades locales, comunidad, competidores, y medio ambiente.

En la segunda parte, relacionada con GP, se indaga con respecto a la utilización de estándares y metodologías; los procesos o actividades que realiza en el proyecto; la existencia de una unidad organizacional encargada de los procesos de GP; la utilización de aspectos como: indicadores de desempeño, prácticas de gestión de riesgos, prácticas de dirección de cambios, dirección de recursos, metodologías internas de uso exclusivo, y dirección del valor ganado; y la tendencia actual de capacitación continua para el personal sobre el uso de herramientas y técnicas de dirección de proyectos, proceso formal para transferencia de conocimientos, proceso formal para aumentar el nivel de madurez de las prácticas actuales, proceso formal para desarrollar competencias, y definición de trayectoria profesional para los encargados de la GP.

3.4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

Con el fin de establecer la población para la aplicación de la encuesta diseñada, se utilizó la base de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Ibagué CCI, correspondiente al sector construcción, con corte al 31 de agosto de 2016. Como la CCI tiene jurisdicción en 13 municipios, se aplicó un primer filtro por ciudad, eligiendo solo las correspondientes al código 73001 (Ibagué). A continuación se aplicó un segundo filtro, por actividad económica, seleccionando aquellas registradas con el código CIU²⁸ F4111 (Construcción de edificios residenciales). El tercer filtro, corresponde al tipo de persona, para lo cual se tuvieron en cuenta solo aquellas conformadas como personas jurídicas, excluyendo de la base las personas naturales, las empresas unipersonales y la empresa social del Estado (Empresa de Energía del

²⁸ Clasificación Internacional Industrial Uniforme.

Tolima Enertolima), dando como resultado las Sociedades Anónimas Simplificadas SAS y las Empresas de Responsabilidad Limitada.

En este punto, se tenía el registro de las empresas (personas jurídicas) de construcción de vivienda de Ibagué. No obstante, se aplicó un cuarto filtro relacionado con el tamaño de las empresas: para efectos de la tesis y con base en la clasificación realizada por la CCI, por valor de los activos, se eliminaron de la base de datos las microempresas. Esta decisión obedece fundamentalmente a dos razones: la primera, en consideración a las características del sector, este tamaño de empresa generalmente no construye sino que presta algunos servicios de *outsourcing* a las empresas constructoras; y, la segunda, de acuerdo con la literatura relacionada, existe una muy baja formalización y capacidad gerencial y administrativa en estas empresas, lo que hace improbable, *a priori*, que realicen de manera intencionada actividades de responsabilidad social y de gerencia de proyectos.

Así, quedó la base de datos de la población, antes del trabajo de campo. Sin embargo, una vez se desarrolló la actividad de entrega de las cartas institucionales solicitando la cita para la aplicación de la encuesta, se encontraron algunas situaciones que hicieron que, de hecho, se redujera la población real. Estas situaciones fueron las siguientes: en liquidación, inactiva, no construye ni ha construido, dirección inexistente, y no desean participar en el estudio. En este punto, quedó conformada la población de la investigación con 27 empresas dedicadas a la construcción de vivienda en Ibagué.

Se pretendió realizar un censo, pero al final se aplicaron 15 encuestas a aquellas empresas que accedieron a participar de la investigación. Puede entonces afirmarse que la muestra se seleccionó por conveniencia, dado que “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Battaglia, citado por Hernández *et al.*, 2014, p. 390). Desde el momento de la solicitud, transcurrieron siete meses en los cuales se intentó convencerlos de participar, pero dada la tendencia de las respuestas de los proyectos encuestados y a la necesidad de avanzar satisfactoriamente en el cronograma de la tesis, se hizo el corte a esta etapa con el total ya mencionado de 15 cuestionarios aplicados. Estos representan 56% del total de la población.

Por otra parte, en esta población interesa conocer, con el fin de diseñar posteriormente el modelo de gestión de la RSE para la GP, tres variables principales, que fueron relacionadas en el ítem anterior. Estas son: el diseño estratégico y estructural de la RSE, la relación con los *stakeholders*, y la GP. De acuerdo con ello, es conveniente definir las conceptualmente, así: la primera se refiere a la inclusión de la RSE (sus programas y acciones) en la definición estratégica de la organización y, como consecuencia, en su estructura organizacional, de acuerdo con Chandler (1962) quien afirmó que la estructura sigue a la estrategia; cuando la RSE es estratégica y estructural, se asegura un aliento de largo plazo para ella y su aporte a los objetivos estratégicos de la organización.

Con respecto a la segunda variable, se refiere a la manera como la organización gestiona las respuestas a los intereses de sus diferentes partes interesadas, lo cual incluye la identificación de dichas partes y de sus intereses, así como su mapeo, priorización y establecimiento de planes y acciones para satisfacerlos (Morris & Baddache, 2012; Biodiversa, 2013; Bourne, 2013; Díaz, 2016).

En cuanto a la tercera variable, se retoma el concepto asumido por el autor en el marco teórico: es la aplicación de conocimientos, competencias, técnicas, herramientas y procedimientos a las actividades del proyecto, y la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos del mismo, para alcanzar los objetivos y cumplir los requisitos, generalmente en términos de alcance, costo y tiempo.

De manera complementaria, resulta pertinente definir estas variables de manera operacional, es decir, en cuanto al camino procedimental asumido para realizar el análisis de estos elementos en la población objeto de la investigación. Al respecto, cabe destacar que con el objetivo de resolver el problema de investigación, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos y la contrastación de las hipótesis formuladas, se decidió utilizar un cuestionario que sirviera de instrumento para indagar la información del sector con respecto a las tres variables

mencionadas, que se constituyeron en los tres grandes capítulos de la encuesta.²⁹ Una vez recaudada la información, se procedió a su tabulación, de acuerdo con la codificación previamente realizada en el instrumento y utilizando para ello una hoja electrónica para, en una primera etapa, realizar el análisis descriptivo que sirvió de base para la realización de los dos primeros productos de la tesis.

Posteriormente, se realizó una revisión de la información tabulada en la hoja electrónica, con el fin de prepararla para desarrollar el análisis factorial; en este sentido, se eliminaron algunas columnas (respuestas) que no presentaban mayor variabilidad o que contenían respuestas en blanco por parte de alguno de los encuestados. Así, se depuró la información y se obtuvieron indicadores por ítem con el fin de realizar el análisis de componentes principales, mediante la utilización del software estadístico R. Este análisis, de tipo factorial, permitió contrastar las hipótesis y desarrollar el tercer producto de la tesis, complementado con elementos teóricos y conceptuales.³⁰

3.5. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Para la aplicación de la encuesta diseñada, se tomaron en consideración algunas de las recomendaciones dadas por Naranjo (2006), en consistencia con lo expresado por Uribe y Cujíño (2015). Inicialmente se diseñó la carta de presentación y de solicitud de cita para la aplicación del cuestionario, la cual fue firmada por el Director del Doctorado y entregada personalmente por el investigador, en lo que Naranjo (2006) llama el primer contacto. En este instante se hacía una primera ambientación de la intención de la investigación con la persona que recibía la carta, que generalmente era diferente a quien debía contestar la encuesta.

En pocas ocasiones se realizó el segundo contacto (Naranjo, 2006), consistente en dejar o enviar por correo electrónico la encuesta; pero siempre se realizó el cuarto contacto que

²⁹ En el ítem 3.3 se detalla la información con respecto al cuestionario, el cual puede ser consultado en el apéndice C.

³⁰ Para mayor ilustración con respecto a estos procedimientos de tabulación y análisis de la información, el lector puede dirigirse al ítem 3.6 de este documento.

corresponde a las llamadas telefónicas, en este caso para conseguir la asignación de la cita solicitada en la carta; en algunas ocasiones se hizo este paso de manera personal.

Asignada la cita por el gerente de la empresa, se procedía a aplicar la encuesta, durante un período de tiempo que fluctuó entre 30 y 45 minutos. Las preguntas eran realizadas por el investigador y las respuestas registradas por él mismo en el formato de encuesta. En ocasiones, fue necesario ilustrar en alguno de los temas al encuestado, para lograr mayor confiabilidad en su respuesta.

3.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Obtenida la información primaria, esta se sistematizó en la hoja electrónica Excel, en una base de datos de doble entrada (individuo-pregunta), de acuerdo con la codificación previamente diseñada en el cuestionario. Como algunas preguntas del cuestionario tenían alternativas de respuestas dicotómicas, se utilizó 1 (sí) y 2 (no); mientras que para el resto de preguntas se utilizó el escalamiento de Likert³¹ y por lo tanto se representó por dígitos del 5 al 1 (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca; o excelente, bueno, indiferente, regular, deficiente). De esta manera, toda la información se encuentra en una sola hoja electrónica, que permite de manera sencilla tomar unas variables u otras, agrupar o separar, para efectos de realizar los análisis a que haya lugar.

Inicialmente se realizó el análisis estadístico descriptivo, con base en los datos recolectados y sistematizados, utilizando para ello figuras y tablas que contribuyeran a su entendimiento por parte del lector. Este análisis se realizó tomando como guía la estructura del cuestionario: estrategia y estructura, relación con los *stakeholders*, y gerencia de proyectos.

Posteriormente se desarrolló el análisis factorial, mediante la técnica de Análisis de Componentes Principales ACP, que “es una técnica cuyo objetivo principal es hallar combinaciones lineales de variables representativas de ciertos fenómenos multidimensional”

³¹ Es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández *et al.*, 2014, p. 238).

(Rueda, 2017, p. 13). Para ello se procedió a generar indicadores por pregunta o por asunto, según el caso, utilizando para las operaciones matemáticas la base de datos en Excel, anteriormente mencionada. Así, se generó una nueva base de datos ajustada, que se incorporó al software libre R, versión 3.4.2, para correr el ACP y expresar los resultados, utilizando de nuevo figuras y tablas, fundamentalmente la gráfica de componentes principales y la tabla de autovalores.

Con base en estos dos análisis (descriptivo y factorial) se procedió a contrastar las hipótesis planteadas para el estudio.

3.7. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA TESIS

Estos productos, tomados del anteproyecto de la tesis (Uribe, 2016a) son tres, dos de tipo intermedio o de proceso, y uno final, para el cual los dos primeros representan insumos para su elaboración. El primer producto corresponde al diagnóstico de las acciones de RSE que se desarrollan en los proyectos de construcción de vivienda; el segundo, es el análisis de las acciones de RSE que acometen los proyectos de construcción de vivienda, con relación a los principales modelos de RSE existentes; y, el tercero, es el modelo de gestión de la RSE para la gerencia de proyectos.

En el primer producto, el análisis se realizó para cada uno de los *stakeholders* considerados en el diseño de la encuesta. Se tomó como insumo la información suministrada por los encuestados, la cual había sido sistematizada en el análisis descriptivo, y se complementó con apuntes tomados por el encuestador en la aplicación del cuestionario, de acuerdo con el esquema que se presenta en la figura 3.2. De esta forma se elaboró este producto, que es descriptivo, utilizando el análisis, la interpretación y la explicación que brinda la información, y la experiencia del investigador.

Figura 3.2. Esquema del análisis de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.



Fuente. Elaboración propia.

Con base en el cuestionario aplicado, se definieron las variables a analizar, por cada *stakeholder*, así: para los trabajadores, conformación de los empleos del proyecto, actividades que se adoptan para el óptimo desarrollo del trabajo, conciliación de la vida laboral y familiar, políticas de igualdad de oportunidades, aspectos relacionados con el trabajo, sistema de información y comunicación organizacional, y participación de los trabajadores. Con relación a los clientes, grado de satisfacción y fidelidad, comunicación, sensibilización medioambiental, sensibilización social, y garantía de la calidad del producto.

En cuanto a los proveedores, existencia de requerimientos especiales, actividades diferentes a las comerciales, localización, y participación de compras a proveedores locales. Ahora bien, con las autoridades locales, las variables son oportunidad en el pago de obligaciones fiscales, e iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado. Con la comunidad,

participación en programas sociales y/o medioambientales, creación de nuevos empleos, y apoyo a emprendedores y estudiantes en práctica.

Con el *stakeholder* competidores, liderazgo en jornadas promocionales de RSE, y convenios con empresas del sector para programas y servicios de RSE. Finalmente, con el medio ambiente, existencia de política de gestión ambiental, sistema de gestión ambiental, relación con asociaciones ecológicas, control ecológico, y compromiso con la disminución de la amenaza ambiental.

En cuanto al segundo producto, se partió del análisis realizado en el producto anterior, puesto que la descripción de las acciones de RSE desarrolladas permitió adelantar el segundo paso, que consistió en la confrontación con el marco teórico realizado, específicamente con relación a los principales estándares de RSE existentes a nivel internacional. Es decir, se confrontaron de manera analítica las acciones de RSE que se acometen en el sector, con los elementos propios de cada modelo de RSE (tomados del marco teórico) y que se mencionan en el siguiente párrafo. Significa que las variables analizadas son las propias de cada modelo, las cuales están desagregadas en el marco teórico y se encuentran reflejadas en el segundo producto de la tesis.

En la medida en que se analizaba la información se hizo pertinente profundizar en los conceptos y su estado del arte, relacionados con los referentes: Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, Pacto Global de las Naciones Unidas, *Global Reporting Initiative*, e ISO 26000, con el fin de comprender, contrastar, correlacionar, interpretar y concluir con respecto al producto en mención. Esta pesquisa permitió darle contexto a las diferentes situaciones encontradas en el caso particular de los proyectos de construcción de vivienda.

Ahora bien, el tercer producto, que es la contribución central de la tesis, requirió realizar la revisión del marco teórico para encontrar algunos de los caminos necesarios para el diseño del modelo. En este sentido, el primer paso consistió en revisar los diferentes modelos de gestión incorporados a dicho marco teórico, para analizar y posteriormente encontrar el indicado para este modelo (el enfoque por procesos). No obstante, fue necesario nutrirlo eclécticamente con

elementos asociados a otros modelos de gestión y teorías gerenciales, para ofrecer un modelo robusto y holístico.

Como segundo paso se analizó nuevamente la estructura del cuestionario realizado, y se repasó el resultado de los análisis descriptivo y factorial de la información primaria recolectada. Sobre esta base se ideó el esquema general del modelo y, a continuación, se realizó su desarrollo, elemento por elemento.

Es importante anotar que debido a que la información recopilada mostró un conjunto de ausencias en cuanto a la planificación y ejecución de acciones de RSE y de su inclusión en los aspectos estratégicos y estructurales de los proyectos, para el diseño del modelo se acudió en una alta proporción a los elementos conceptuales.

Entonces, se encontró la necesidad de incorporar elementos teóricos y conceptuales adicionales a los consignados en el marco teórico, con el fin de brindarle soporte y validez a la propuesta realizada; y, de igual manera, integrar los temas de RSE y GP en el modelo de gestión diseñado. Siendo así, de acuerdo con el enfoque utilizado se definieron los procesos con base en la información recolectada con los gerentes del sector de construcción de vivienda: estrategia y estructura, relación con *stakeholders*, y gerencia de proyectos. En consideración a las consultas teóricas realizadas y a la experiencia propia del investigador, se hizo necesario definir un cuarto proceso de monitoría y mejora continua, para asegurar la realimentación y la generación de lecciones aprendidas, indispensables en este modelo. De igual forma, para entender estos procesos y darles una coherencia de actuación en el modelo, se acudió a la teoría de la gerencia de la calidad, con el fin de clasificar los cuatro procesos, en estratégicos, misionales, y de apoyo.

Adicionalmente, y no obstante tener claro que el producto de la tesis nunca pretendió ser un manual operativo, era recomendable darle un soporte para la puesta en marcha del modelo; motivo por el cual se hizo necesario indagar en la literatura y encontrar en la cadena de valor de Porter (2007), la herramienta consistente para ello.

De esta manera, se desarrollaron los procesos y actividades de la cadena de valor, con propuestas a manera de guía y con ejemplos, en algunos casos; que se convertirán más adelante en metodologías de intervención empresarial que, mediante procesos de asesoría, consultoría y capacitación, generen los impactos positivos que de esta tesis se previeron en su anteproyecto. Para ello, fue necesario acompañar con el criterio de flexibilidad, todos y cada uno de los elementos constitutivos del modelo; así, podrán aplicarse en el sector de la construcción de vivienda, pero también extrapolarse y adecuarse a muchos otros sectores que trabajan por proyectos.

CAPÍTULO CUARTO:

HALLAZGOS

Para entender, interpretar, analizar y concluir con respecto a la información primaria recaudada, se acudió, en primera instancia, al análisis descriptivo general, con base en cada una de las partes y preguntas del instrumento. En segundo lugar, se utilizó el análisis factorial, utilizando para ello el análisis de componentes principales, con el fin de generar relaciones entre las diferentes variables recopiladas. A continuación se desarrolla cada uno de ellos.

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Este análisis se realiza de acuerdo con las dos partes en que se divide el instrumento de recolección de la información primaria: RSE y GP. A continuación se relata lo correspondiente a cada una de ellas.

4.1.1 Análisis descriptivo de la RSE en los proyectos de construcción de vivienda

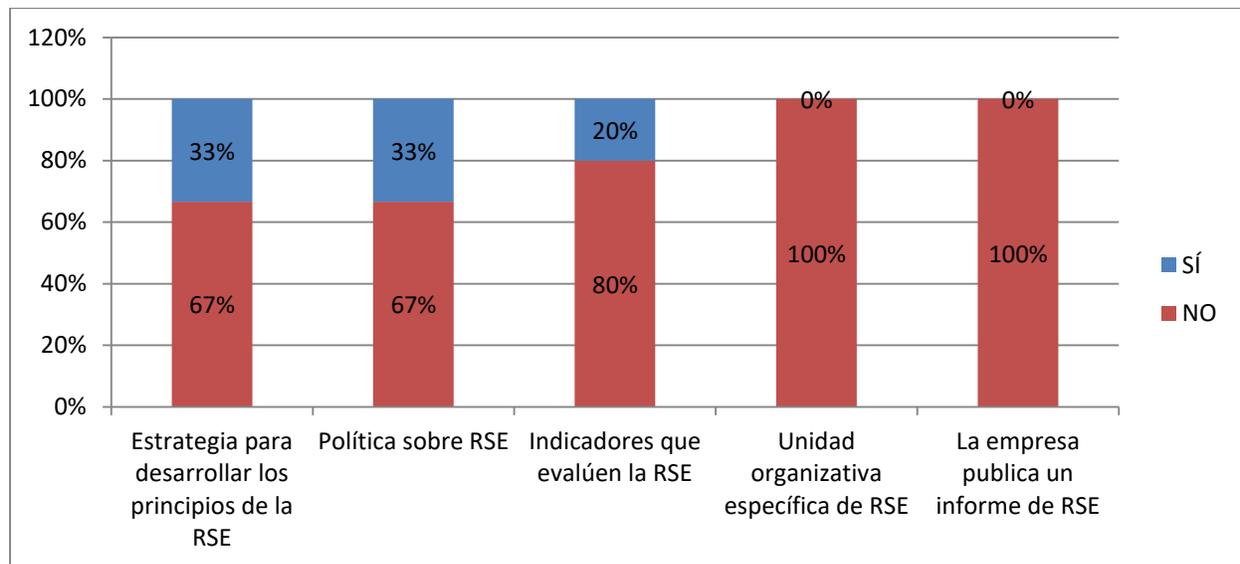
Esta sección del cuestionario se divide en dos partes: Estrategia y estructura, y Relación con los *stakeholders*. En la primera de ellas se pretenden identificar si las potenciales acciones de RSE que se realizan en los proyectos de construcción de vivienda obedecen al direccionamiento estratégico de la organización y están reflejados en su estructura, en coincidencia con lo expresado por Hart (2001), Román *et al.* (2008) y Del Castillo (2011). La segunda se orienta a establecer la manera como estos proyectos se relacionan con sus diferentes grupos de interés, en observancia de sus responsabilidades con todos aquellos individuos que afectan o son afectados por sus actividades (Freeman, 1984; CCRE, 2008; Carroll, 1991; Guerrero & Sandoval, 2011; ISO, 2010; y Acuña *et al.*, 2014).

4.1.1.1 Estrategia y estructura

De acuerdo con la información recopilada, existe una baja, en algunos casos, y nula, en otros, existencia de los aspectos relacionados con la estrategia y estructura de las empresas de construcción y sus proyectos. Solo 33% de los encuestados sostienen tener una estrategia para

desarrollar los principios de la RSE y una política al respecto, mientras que para el caso de indicadores que evalúen la RSE, apenas 20% los poseen. Ninguno de los encuestados manifestó poseer una unidad organizativa específica que se encargue de la RSE, así como tampoco publican un informe de RSE o incluyen este tópico en sus informes generales. Estos resultados se aprecian en la figura 4.1, a continuación.

Figura 4.1. Existencia de los aspectos relacionados con estrategia y estructura de la RSE.



Fuente. Elaboración propia.

Esta situación permite anticipar la baja conexión de los proyectos de construcción de vivienda con el ejercicio de la RSE, como se podrá apreciar más adelante. Además, se percibe que no es una preocupación desde el diseño estratégico y estructural, y su posterior ejecución, en este tipo de proyectos.

El resultado de este ítem es consistente con el segundo campo de indagación en este aspecto, puesto que se encontró que ninguno de los encuestados está adscrito a algún estándar internacional de la RSE o a alguno centrado en garantizar la satisfacción de *stakeholders*, a saber: AA1000, ISO 14000, ISO 9000, OHSAS 18000, líneas directrices de la OCDE, Pacto global, Principios de Ecuador, Principios de Sullivan, SA 8000, o la guía ISO 26000.

Se puede apreciar, de acuerdo con la información suministrada por los encuestados, que el sector no posee un soporte estratégico ni estructural para el desarrollo de las acciones de RSE. Es importante anotar, en este sentido, que estudios realizados sugieren que la manera como cada empresa integre la RSE en su estructura organizacional afectará su gestión e implicará la estrategia corporativa y la de RSE (Morton, Berndtson & Grayson, 2008; Argandoña, Fontrodona, Pin & García, 2008; Jiménez & Gessa, 2014). De la misma forma, la RSE debe ser estratégica para que se conciba como algo esencial en la empresa y sea de largo plazo (Toro, 2006; McElhaney, 2009; Ader & Hansen, s.f.; Katavic & Kovacevic, 2009).

4.1.1.2 Relación con los stakeholders

Los grupos de interés contemplados en la investigación son los siguientes: trabajadores, clientes, proveedores, autoridades locales, comunidad, competidores, y medio ambiente. A continuación se realiza el análisis con respecto a cada uno de ellos.

4.1.1.2.1 Trabajadores

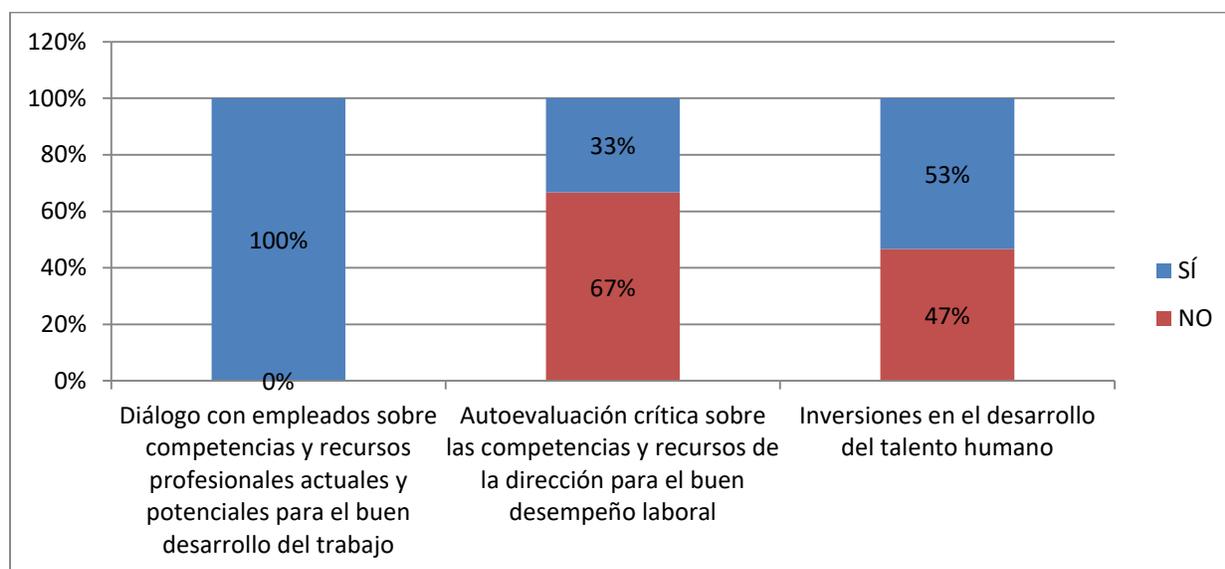
En la indagación con respecto a la conformación de los grupos de trabajo, se encontró que la proporción de empleados a término fijo es baja, debido a que 63% de los encuestados presentan un porcentaje menor a 25% de personal bajo esta modalidad de contratación. Esta situación se explica por la dinámica del sector, en el cual la mayoría de empleados se contratan por un tiempo determinado, de acuerdo con el cronograma del proyecto, resultado de una visión cortoplacista (Botero, 2009). Además de lo anterior, es usual contratar la obra o parte de ella mediante *outsourcing* (Uribe, 2016a), por lo cual la definición de la forma de contratación del personal queda en manos del contratista.

Adicionalmente, en relación con la inclusión, se halló que 47% de los encuestados tienen menos de 8% de mujeres empleadas en sus equipos, situación que puede ser explicada por las características propias del sector, aunque más adelante se informará que 73% de los indagados afirman tener y aplicar siempre políticas de igualdad en cuanto a género. Continuando con el análisis de inclusión, 87% no contrata personal discapacitado y 87% tienen menos de 2% de

mujeres en cargos directivos del proyecto. Finalmente, 73% contratan menos de 25% de personal cuyo origen es distinto al Tolima. Tradicionalmente esta es una actividad económica que ha empleado personal masculino.

En cuanto a las actividades que se adoptan en el proyecto para un óptimo desarrollo del trabajo, se encontró que todos los encuestados realizan diálogo con sus empleados sobre competencias y recursos profesionales actuales y potenciales para el buen desarrollo del trabajo, 53% realizan inversiones en desarrollo del talento humano, y solo 33% hacen una autoevaluación crítica sobre las competencias y los recursos de la dirección para el buen desempeño laboral (figura 4.2). Es decir, existe una baja orientación del directivo del proyecto hacia la revisión propia y autónoma de la manera como desarrolla su trabajo, con el objeto de optimizarlo.

Figura 4.2. Actividades adoptadas para un óptimo desarrollo del trabajo



Fuente. Elaboración propia.

De otra parte, la conciliación de la vida laboral y familiar contribuye a mejorar el nivel de calidad de vida de las personas, “primando las mismas oportunidades para las mujeres y los hombres con el fin de poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales” (Fundación Mujeres, 2010, p. 4), para lo cual se requiere, entre otros aspectos, la reorganización de los tiempos y espacios de trabajo. Al respecto, 53% de los encuestados manifestaron adoptar flexibilidad de

horarios, e igual porcentaje programan trabajo en tiempo extraordinario para estos fines. Solo 27% utilizan compatibilidad de turnos y ninguno realiza fomento al trabajo virtual. Las razones, en palabras de los indagados, descansan en las características del sector y los proyectos que desarrollan. Esta situación demuestra la baja importancia que se le asigna a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Por otro lado, con respecto a la promoción de políticas de igualdad se observó una mejor situación que en los casos anteriores, pues entre las opciones³² siempre y casi siempre se dan las siguientes proporciones en los aspectos que a continuación se detallan, en la tabla 4.1:

Tabla 4.1. Porcentaje de respuestas siempre y casi siempre, en cuanto a promoción de políticas de igualdad.

Aspecto	Siempre (%)	Casi siempre (%)	Total (%)
Selección de personal	60	20	80
Retribución	87	13	100
Formación continua	53	7	60
Desarrollo profesional	33	27	60
Participación	80	0	80
Género	73	7	80
Procedencia cultural	80	7	87
Discapacidad	33	0	33
Orientación sexual	100	0	100
Edad	87	13	100
Religión	93	7	100

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, excepto el aspecto discapacidad, en cuyo caso se presentaron porcentajes de 47% en nunca y 13% en casi nunca, explicado por los encuestados en términos de las dificultades prácticas de utilizar los servicios de este tipo de personal en la construcción, los demás aspectos tienen altos porcentajes de presentación. Estos resultados permiten interpretar que en este sector se le da alta importancia a la igualdad y a la promoción de políticas en este sentido.

³² Las opciones de respuesta para esta pregunta son: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, y nunca.

Ahora bien, en los siguientes aspectos indagados se presentaron situaciones opuestas, puesto que mientras que solo 33% de los encuestados califican³³ como excelente y bueno el aspecto ascensos, 87% califican en estas mismas alternativas la estabilidad laboral, 86% hacen lo propio con el aspecto salario, y 87% con relación a calidad del trabajo. Igual ocurre con la participación de los empleados, debido a que 66% califican en siempre y casi siempre la participación en la toma de decisiones, mientras que 80% afirman que estos nunca participan en los beneficios o excedentes del negocio.

Finalmente, 80% de los encuestados informaron tener un sistema de información y comunicación en el proyecto, de los cuales 60% lo califica como bueno. La existencia de un buen sistema de información y comunicación es importante para mantener en niveles adecuados las relaciones con los trabajadores y la productividad de los mismos, pues está claro lo que los directivos del proyecto esperan de ellos y, de igual manera, las expectativas e intereses que estos últimos alimentan de parte del proyecto.

4.1.1.2.2 Clientes

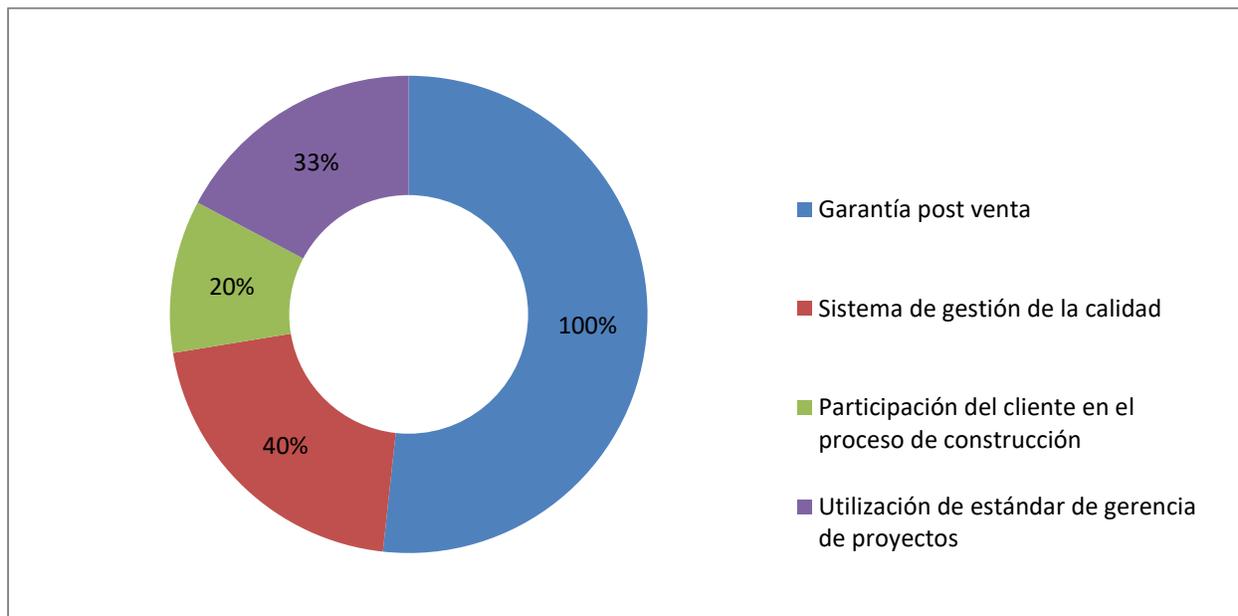
En cuanto a las actividades que los proyectos realizan con sus clientes, los resultados mostraron que 73% de ellos indagan acerca del grado de satisfacción y fidelidad de los clientes, el mismo porcentaje establecen una comunicación fluida con el cliente; pero solo 13% realiza sensibilización medioambiental a través de los productos y servicios, e igual proporción realizan sensibilización social mediante los productos y servicios. En términos de los elementos económicos, sociales y ambientales, que hacen parte de la RSE (Díaz, 2013; Guerrero & Sandoval, 2011; ISO, 2010; Acuña *et al.*, 2014), la información evidencia una preocupación por la dimensión económica, pero en contraste, una indiferencia casi total por las dimensiones social y ambiental.

Además, relacionado con la manera como el proyecto garantiza la calidad de su producto, todos los encuestados afirmaron hacerlo mediante la garantía post venta, una práctica tradicional en el sector, que tiene obligatoriedad legal. En cambio, 40% lo hacen mediante un sistema de

³³ Sus alternativas de respuesta son Excelente, Bueno, Indiferente, Regular, y Deficiente.

gestión de calidad, 33% utilizan un estándar de gerencia de proyectos, y 20% mediante la participación del cliente en el proceso de construcción (figura 4.3). Esta última situación se da en proyectos de vivienda de alto costo.

Figura 4.3. Garantía de la calidad del producto.



Fuente. Elaboración propia.

4.1.1.2.3 Proveedores

53% de los encuestados afirmaron tener por escrito requerimientos especiales para sus proveedores, lo cual mejora la comunicación entre ambas partes, optimiza la relación con este grupo de interés y permite satisfacer adecuadamente sus intereses. Algunos de estos requerimientos se relacionan con medidas, especificaciones técnicas, representación y aspectos legales, certificaciones, sistemas de gestión de la calidad, entre otros.

Así mismo, 53% de ellos realizan con sus proveedores actividades diferentes a las comerciales, como reuniones de integración, conocimiento de nuevos productos, capacitación, reuniones sociales, ofrecimiento de productos a los empleados de los contratistas, actividades con empleados del proyecto, principalmente.

En cuanto a la localización de los proveedores, 93% de los indagados los tienen en la ciudad y 60% de ellos en el nivel nacional, 20% a nivel nacional y 13% regionalmente³⁴. Esta situación se refleja en el hecho de que 87% de los proyectos realizan más de 75% de sus compras en Ibagué y 93% compran hasta la mitad en el departamento.

Es posible interpretar que con respecto a este *stakeholder*, los proyectos están construyendo una relación que apunta a ser más que solamente comercial, y que se privilegian las compras locales, por aspectos económicos en primera instancia, pero también como el desarrollo de una responsabilidad de índole social que contribuya a fortalecer el sector en la ciudad.

4.1.1.2.4 Autoridades locales

Todos los encuestados afirmaron cumplir siempre de manera oportuna sus obligaciones fiscales, las cuales son atendidas por los proyectos por su obligatoriedad de ley y por las consecuencias que no hacerlo les puede traer. Aún no existe una conciencia de cumplir este compromiso por la redistribución que el Estado pueda hacer, orientada a mejorar las condiciones sociales y de calidad de vida de la población.

Por otra parte, existe un desconocimiento casi total por parte de los encuestados con respecto a las iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado: 73% afirman no conocerlas; además, solo 13% de los indagados participa en ellas.

En definitiva, la relación de los proyectos de construcción con las autoridades locales se desarrolla en términos de las obligaciones legales establecidas, que tienen implicaciones económicas y con respecto a los trámites para conseguir las licencias previas, indispensables para desarrollar sus actividades misionales (Uribe, 2016a).

³⁴ En esta pregunta, el encuestado podía tomar más de una alternativa de respuesta, según se presentara su situación.

4.1.1.2.5 Comunidad

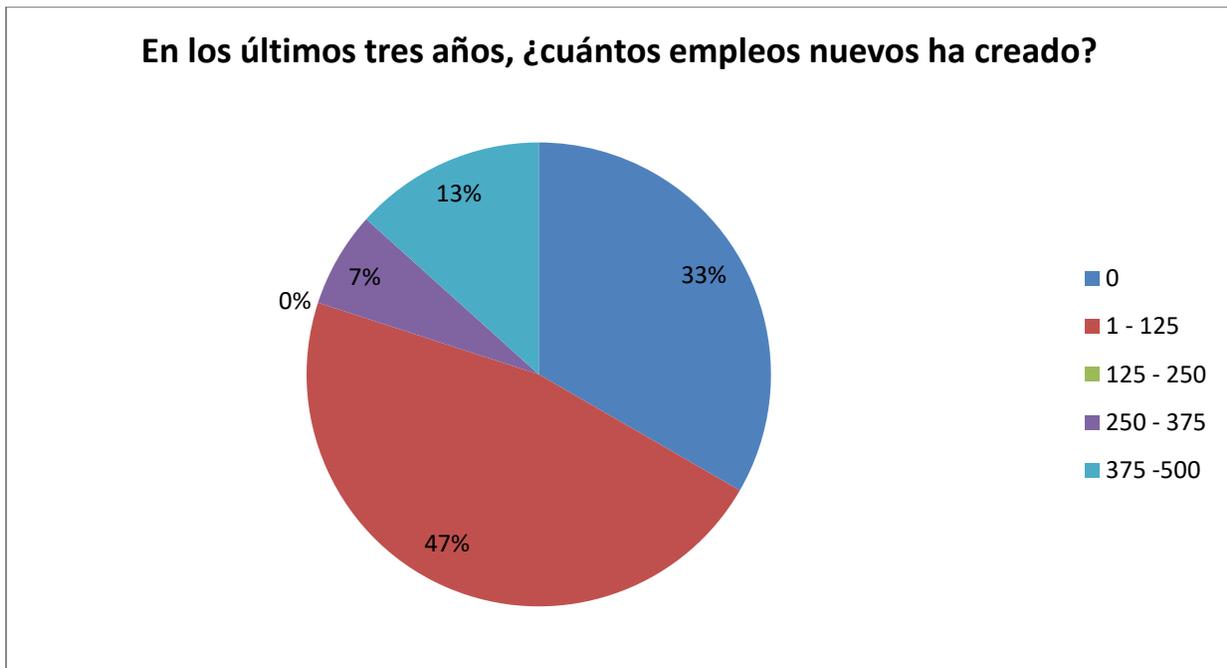
40% de los proyectos participan en programas sociales y/o medioambientales que se desarrollan en el ámbito local, regional o nacional. En estos casos, los colaboradores del proyecto son involucrados en dichos programas. No obstante, no es evaluado el impacto directo o indirecto de esta participación.

De otro lado, 87% de los encuestados no han desarrollado campañas para conseguir fondos para causas sociales y/o medioambientales de la comunidad regional o local, vinculadas a la venta de sus productos y servicios; como tampoco ninguno ha recibido en los últimos años premios o reconocimientos por la participación o el desarrollo de programas o acciones en beneficio de la comunidad. La relación con la comunidad se ha circunscrito a realizar ciertos aportes o desarrollar algunas ayudas, de acuerdo con las limitaciones presupuestales, en el marco de acciones de asistencialismo o filantropía, en términos de lo planteado por Carroll (1991) y enmarcados en la llamada primera generación de la RSE. Además de estos aportes, la relación se ha dado principalmente por la contratación de mano de obra no calificada, para la ejecución de los proyectos.

Al respecto, 47% de los encuestados afirman que en los últimos tres años han creado hasta 125 empleos nuevos, a pesar de que 33% informan que no han creado ninguno en dicho período (figura 4.4). Sin embargo, es necesario recordar que la dinámica del sector y el trabajo por proyectos, no les permite crear empleos de largo plazo, sino que estas plazas mencionadas corresponden a empleos con lapsos de tiempo determinados y que están enmarcados en los cronogramas de los proyectos.

Situación contraria tiene que ver con el apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica, dado que 73% de los indagados afirma hacerlo; de los cuales 40% apoyó entre 1 y 4 practicantes en los últimos tres años. En este punto cabe recordar que esta práctica también se encuentra normada y que, además, existen algunos incentivos gubernamentales hacia los empresarios.

Figura 4.4. Creación de nuevos empleos en los últimos tres años.



Fuente. Elaboración propia.

4.1.1.2.6 Competidores

Con respecto a las actividades que el proyecto realiza con los competidores, se encontró que en 93% de los encuestados, este no ha liderado jornadas promocionales de la RSE, y en ningún caso ha celebrado convenios con empresas del sector para unir y optimizar esfuerzos encaminados a brindar mejores programas y servicios de RSE.

Estos resultados evidencian, una vez más, la poca o nula importancia que en este sector se le asigna a la RSE y a la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*. Los competidores se analizan con el único propósito de trazar las estrategias para competir en el mercado, pero no se perciben como una posibilidad de realizar alianzas estratégicas que les permita crecer y, mejor aún, generar acciones en lo social y en lo ambiental.

4.1.1.2.7 Medio ambiente

Elkington (1997) planteó la importancia de tener en cuenta tres dimensiones para que las empresas fueran sustentables y respondieran con los compromisos derivados de su actuación: económica, social, y ambiental. Estas dimensiones fueron llamadas por él la triple cuenta de resultados y han sido incorporadas de forma esencial a la RSE. Al respecto de esta última dimensión, los resultados encontrados fueron los siguientes:

Poco menos de la mitad de los encuestados (47%) afirman poseer una política de gestión ambiental, aunque ninguno tiene un sistema de gestión ambiental certificado. De igual manera, ninguno tiene relación con alguna asociación ecológica, aunque sí realizan control ecológico de algunas variables, tal como se aprecia en la tabla 4.2, a continuación:

Tabla 4.2. Control ecológico a variables relacionadas.

Variable	Sí (%)	No (%)	No aplica (%)
Agua	80	20	0
Electricidad	40	60	0
Papel	40	20	40
Gas	0	13	87
Materiales reciclables	60	33	7
Materiales no reciclables	93	7	0
Adquisición de materias primas	47	53	0
Adquisición de insumos de producción	47	27	26
Almacenamiento de recursos	40	60	0
Proceso de producción	33	53	14
Emisiones tóxicas	7	40	53
Residuos generados	40	53	7

Fuente. Elaboración propia.

Sobresale en este tópico el control ecológico realizado a los materiales no reciclables, aspecto que está expresamente normado para el sector; además es alta la frecuencia en cuanto al agua y los materiales reciclables. Por otra parte, con respecto a los controles que no se realizan, resaltan la electricidad, el almacenamiento de los recursos, la adquisición de materias primas, y el proceso de producción, asuntos que no tienen asignada una alta importancia para este tipo de proyectos. Para terminar el análisis de este ítem, existe una alta percepción de que no aplican para el sector las variables gas y emisiones tóxicas.

Finalmente, ante la inquietud con respecto a establecer si el proyecto asume compromisos tendientes a disminuir la amenaza ambiental es contundente la ausencia de compromiso por parte del sector: 93% de los encuestados no lo hacen con los socios comerciales, tampoco 80% con los proveedores, 87% no han implantado sistemas de gestión medioambiental, y ninguno ha realizado ecodiseño de sus procesos productivos. Resulta un tanto contradictorio que 87% no hayan implantado sistemas de gestión medioambiental aunque 47% afirmen que poseen una política de gestión ambiental; podría interpretarse que casi la mitad están en el camino de establecer sistemas de gestión en lo ambiental.

4.1.2. Análisis descriptivo de la GP en los proyectos de construcción de vivienda

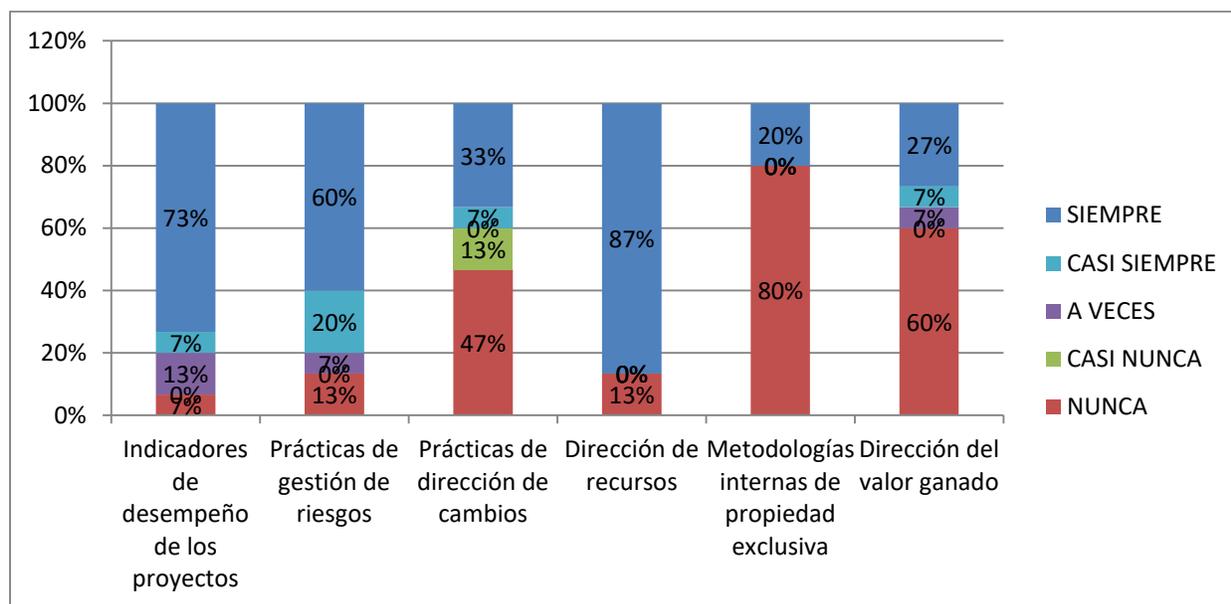
Esta sección comprende la indagación acerca de la utilización de estándares y/o metodologías de GP en el proyecto, de la estructura organizacional de la GP, así como de la utilización de algunos aspectos específicos de la GP, y la existencia de ciertos procesos y prácticas relacionadas con la GP.

Ninguno de los encuestados utiliza el estándar PMBOK, ni el estándar PRINCE2, ni utiliza como guía la ISO 21500; solo 7% tiene un estándar propio documentado, mientras que 47% de ellos aplica un proceso propio de la empresa, y 27% un proceso propio del gerente del proyecto. Estos resultados sugieren una baja formalización de la GP en este sector, lo que conlleva a una gestión empírica que, en muchos casos, ha sido desarrollada a través del tiempo por las personas relacionadas con esta labor.

En cuanto a algunos aspectos relacionados a la manera como se desarrolla la GP en estos proyectos, resalta la utilización de indicadores de desempeño de los proyectos, los cuales son utilizados siempre por 73% de los encuestados, las prácticas de gestión de riesgos, en una proporción de 60% con la alternativa siempre, así como la dirección de recursos, que es aplicada siempre en 86% de los casos. Con la alternativa nunca, sobresalen la existencia de metodologías internas de propiedad exclusiva con 80%, y la dirección del valor ganado con 60%. Las prácticas

de dirección de cambios son relativamente equivalentes entre los que los realizan y los que no hacen. El resultado de estos aspectos puede ser apreciado en la figura 4.5, a continuación:

Figura 4.5. Utilización de los siguientes aspectos en la GP.



Fuente. Elaboración propia.

Por último, en la tabla 4.3 se observa la situación con respecto a la utilización de procesos y prácticas relacionadas con la GP en este tipo de proyectos.

Tabla 4.3. Utilización de procesos y prácticas de GP.

Aspecto	Sí (%)	No (%)
Capacitación continua para el personal sobre uso de herramientas y técnicas de dirección de proyectos	40	60
Proceso formal para la transmisión de conocimientos desde una parte de la organización a otra (transferencia de conocimientos)	33	67
Proceso formal para aumentar el nivel de madurez de las prácticas actuales de dirección de proyectos	33	67
Proceso formal para desarrollar competencias en dirección de proyectos	20	80
Trayectoria profesional definida para los encargados de la dirección de proyectos	67	33

Fuente. Elaboración propia.

De estos resultados, se destaca la definición de una trayectoria profesional para asumir el rol de gerente de proyecto, aspecto que se constituye en la base de la GP en el sector, debido a la

baja formalización que esta tiene, como ya se había planteado. Por el contrario, los demás aspectos relacionados con procesos y prácticas aún tienen un camino por construir, de tal forma que se pueda optimizar la gestión y, por ende, los resultados que se obtienen de estos proyectos, enmarcados en el objetivo, el alcance, el costo y el tiempo (Torres & Torres, 2014; Arboleda, 2013; Gido & Clements, 2012; PMI, 2013; ICONTEC, 2014).

4.2 ANÁLISIS FACTORIAL

Se utilizó la técnica de Análisis de Componentes Principales ACP, con el fin de reducir la dimensionalidad del conjunto de datos, y encontrar el conjunto de valores de variables sin correlación lineal llamados componentes principales. Para ello se utilizó el software libre R, en su versión 3.4.2, elaborado por *The R Foundation for Statistical Computing*.

Con el fin de visualizar los resultados que se presentan más adelante, a continuación se pueden observar los nombres cortos dados a cada una de las variables utilizadas (tabla 4.4).

Tabla 4.4. Nombres cortos de las variables analizadas.

Nombre corto	Variable
EstyEst	Estrategia y estructura
Empleos	Número de empleos
ContTermInd	Empleados con contrato a término indefinido
Mujeres	Mujeres empleadas
DisTol	Empleados de origen distinto al Tolima
Direct	Cargos directivos en el proyecto
DesTrab	Actividades que se adoptan en el proyecto para un óptimo desarrollo del trabajo
Igualdad	Políticas de igualdad de oportunidades
AspLab	Calificación de aspectos laborales
SIC	Sistema de información y comunicación organizacional
PercSIC	Percepción sobre el sistema de información y comunicación organizacional
Partic	Participación de los empleados
AspClien	Aspectos con los clientes

CalProd	Garantía de la calidad del producto
ReqProv	Requerimientos especiales por escrito para los proveedores
ActDif	Realización con los proveedores de actividades diferentes a las comerciales
LocProv	Localización de los proveedores
CpCiudad	Compras en la ciudad
InicSR	Conocimiento de iniciativas en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial RSE que lleva a cabo el Estado
PartProy	Participación del proyecto en iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado
EmpNuevos	Empleos nuevos creados
EmpEst	Apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica
CantEE	Cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica apoyados
JornProm	Liderazgo de jornadas promocionales de RSE
PolGA	Política de gestión ambiental
ContEcol	Control ecológico
CompAmAmb	Compromisos para disminuir la amenaza ambiental
EstGP	Estándar de gerencia de proyectos GP
PMO	Unidad u oficina de GP
AspGP	Aspectos de GP
AspOrg	Aspectos de la organización para la GP

Fuente. Elaboración propia.

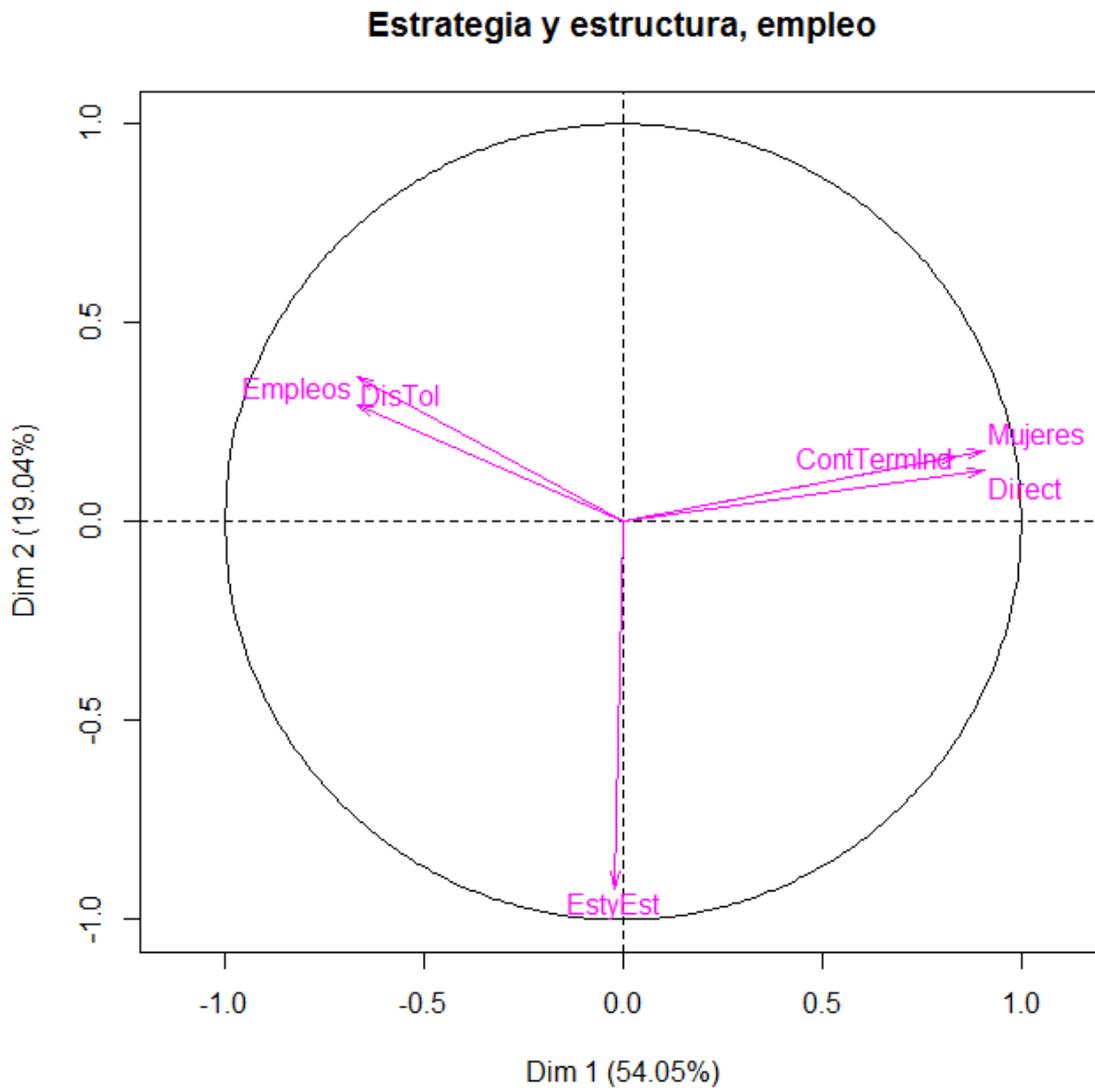
4.2.1 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* trabajadores y sus variables relacionadas con el empleo

Para realizar un primer análisis, se relacionó la variable Estrategia y estructura, con Empleos del proyecto, Empleados con contrato a término indefinido, Mujeres empleadas, Empleados de origen distinto al Tolima, y Cargos directivos en el proyecto; como se observa en la figura 4.6.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa una agrupación de las variables *mujeres empleadas, cargos directivos en el proyecto, y empleados con contrato a término indefinido*, lo que significa que estas variables tienden a tener un comportamiento similar. De

otra parte, se agrupan también las variables *empleados de origen distinto al Tolima* y *número de empleos en el proyecto*, demostrando una relación explicable en términos de que a mayor número de empleos se tiende a encontrar una mayor cantidad de empleados de fuera del Tolima, y viceversa. Estas dos variables se agrupan en sentido inverso a las tres primeras variables descritas.

Figura 4.6. Componentes principales Estrategia y estructura con Trabajadores – empleo.



Fuente. Elaboración propia.

Sin embargo, el comportamiento que más llama la atención es la situación de la variable *estrategia y estructura*, que resulta ser independiente del comportamiento de las demás variables. Lo que se esperaría es que todas las variables tuvieran una alta dependencia de la definición clara de los aspectos estratégicos y estructurales de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, como ha sido sugerido por varios autores (Porter & Kramer, 2011; Porter & Kramer, 2006; Díaz & Castaño, 2013; Boada *et al.*, 2005; Hart, 2001; Román *et al.*, 2008; Del Castillo, 2011; Ader & Hansed, s.f., Toro, 2006; McElhaney, 2009; Katavic & Kovacevic, 2009; y Sabogal, 2008).

En este caso, se observa que los proyectos de construcción poseen una baja incorporación de la RSE a su esquema estratégico y estructural; comportamiento que aconseja aceptar la primera hipótesis planteada en el capítulo correspondiente (*los proyectos y sus prácticas de gerencia, en especial los de construcción de vivienda, carecen de los aspectos estratégicos y de estructura, orientados a la Responsabilidad social empresarial*). Pese a ello, no obstante esta baja incorporación, las otras variables estudiadas en este ítem son desarrolladas en este tipo de proyectos.

Como se observa en la figura 4.6, y se corrobora en la tabla 4.5, las dos dimensiones principales representan poco más de 73% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 33% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.5. Autovalores Estrategia y estructura con Trabajadores – empleo.

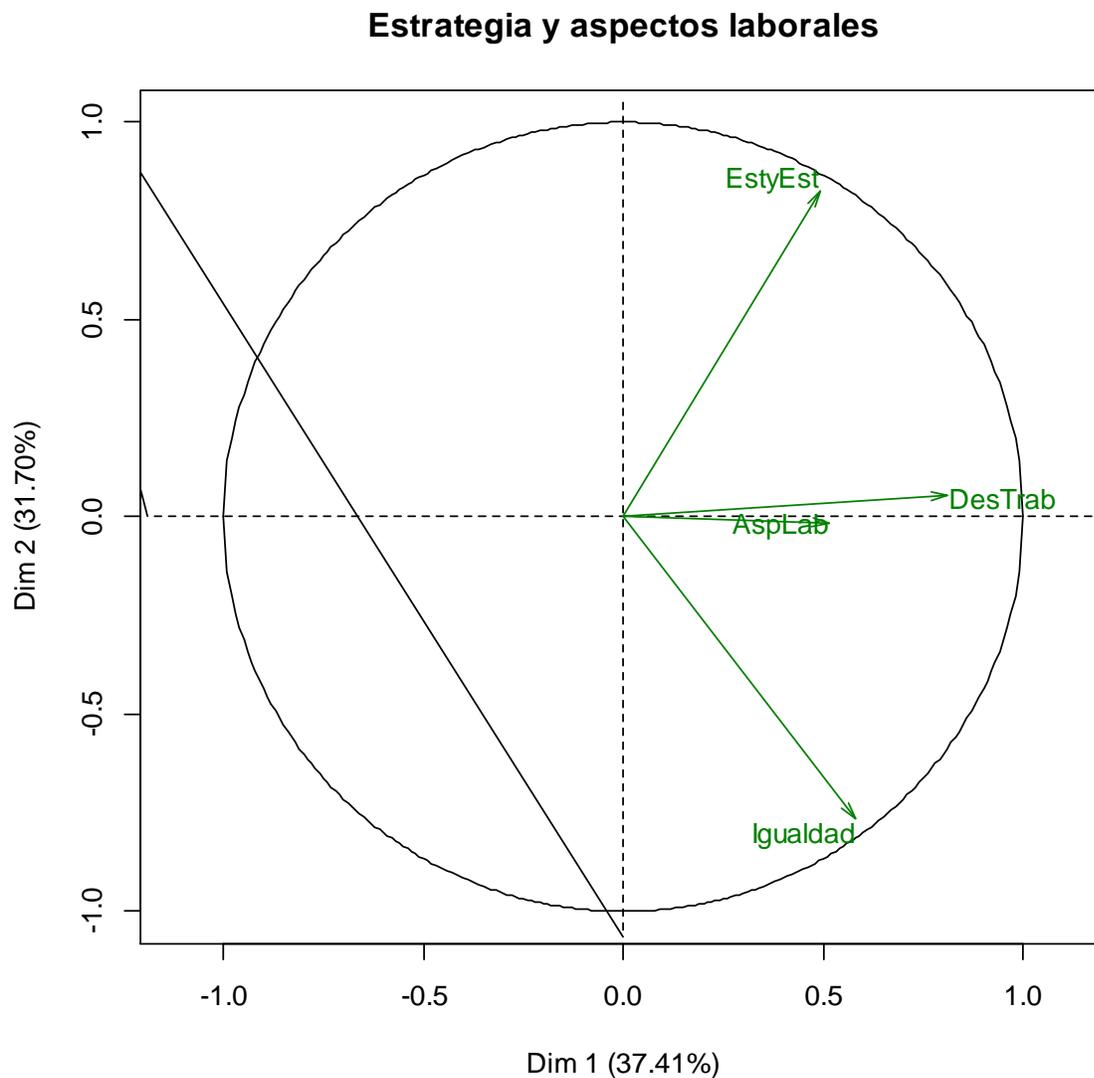
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5	Dim.6
Varianza	3.243	1.142	0.609	0.568	0.331	0.106
% de varianza	54.052	19.039	10.156	9.460	5.520	1.772
% acumulado de varianza	54.052	73.091	83.247	92.707	98.228	100.000

Fuente. Elaboración propia.

4.2.2 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* trabajadores y sus variables relacionadas con aspectos laborales

Las variables que se relacionan en este ítem son Estrategia y estructura con Actividades que se adoptan en el proyecto para un óptimo desarrollo del trabajo, Políticas de igualdad de oportunidades, y Calificación de aspectos laborales; cuyo resultado se aprecia en la figura 4.7

Figura 4.7. Componentes principales Estrategia y estructura con Trabajadores – Aspectos laborales.



Fuente. Elaboración propia.

En este caso, las variables *actividades que se adoptan en el proyecto para un óptimo desarrollo del trabajo y calificación de aspectos laborales* tienden a estar agrupadas, debido a que las actividades que se practican en el proyecto influyen la calificación que se da de ciertos aspectos laborales. La primera variable contiene el diálogo con los empleados sobre competencias y recursos profesionales actuales y potenciales para el buen desarrollo del trabajo, así como la autoevaluación sobre los recursos y competencias de la dirección del proyecto para el buen desempeño laboral, y las inversiones en el desarrollo del talento humano. La segunda, se refiere a estabilidad laboral, salario, ascensos, y calidad del trabajo.

Las variables *estrategia y estructura, y políticas de igualdad de oportunidades*, tienen un comportamiento inverso entre ellas, pero con relación al grupo de variables anteriormente referenciadas presentan una situación que no puede calificarse de independiente, aunque tampoco de comportamiento similar, dadas sus posiciones en el gráfico. En tal sentido, existe una tenue relación de la variable *actividades que se adoptan en el proyecto para un óptimo desarrollo del trabajo y calificación de los aspectos laborales*, con la variable *estrategia y estructura* (que incluye estrategia para implementar y desarrollar los principios de la RSE, política sobre RSE, indicadores que evalúen el comportamiento de la RSE, unidad organizativa específica que se responsabilice de la gestión y seguimiento de la RSE, y la empresa publica un informe de RSE) y *la promoción de políticas de igualdad de oportunidades* (en aspectos como selección de personal, retribución, formación continua, desarrollo profesional, participación, género, procedencia cultural, discapacidad, orientación sexual, edad, y religión).

De acuerdo con la figura 4.7, y en términos de la tabla 4.6, las dos dimensiones principales representan algo más de 69% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 50% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.6. Autovalores Estrategia y estructura con Trabajadores – aspectos laborales.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4
Varianza	1.497	1.268	0.981	0.255
% de varianza	37.414	31.704	24.517	6.365
% acumulado de varianza	37.414	69.118	93.635	100.000

Fuente. Elaboración propia.

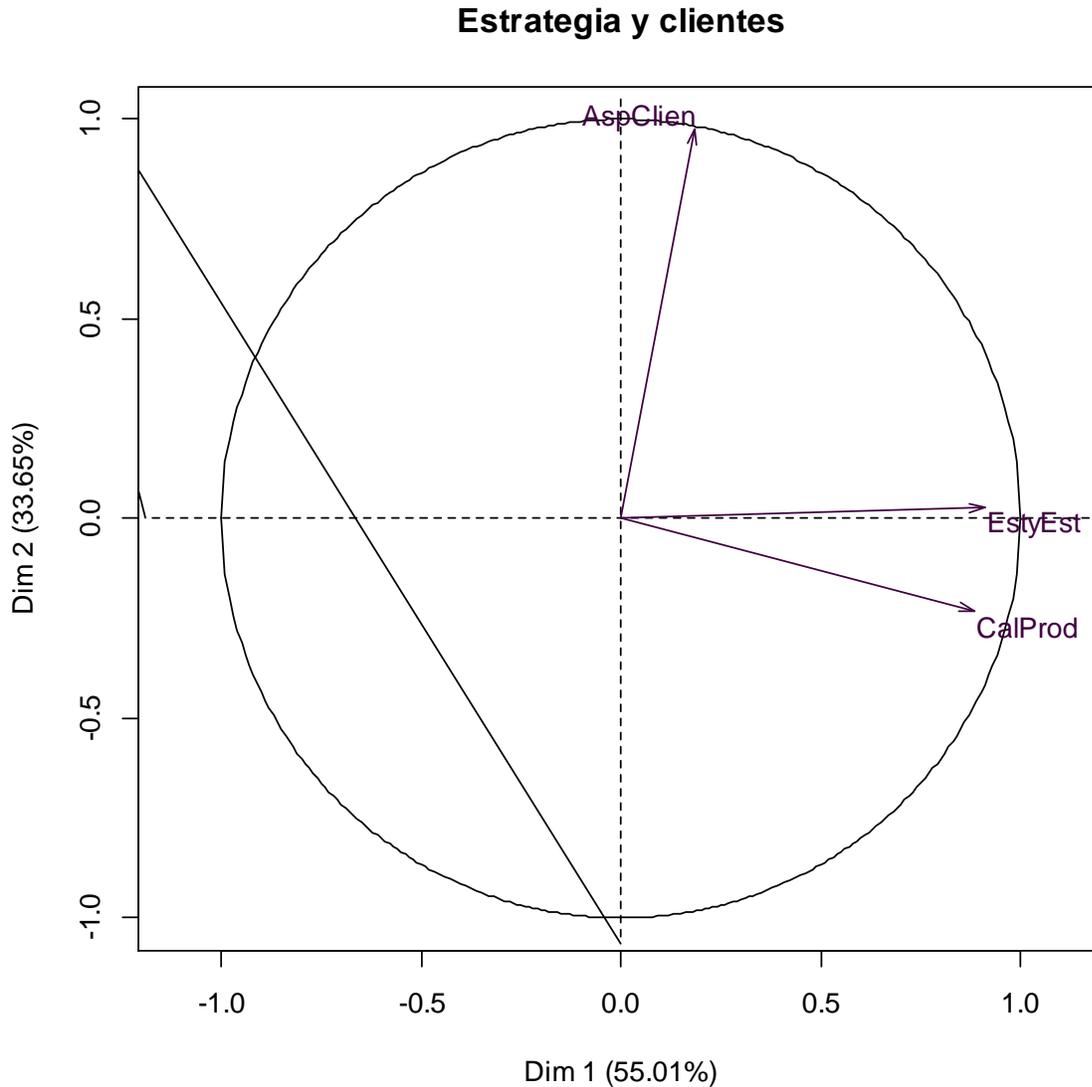
4.2.3 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* clientes

Ahora se presenta la información de la relación realizada entre la variable Estrategia y estructura, con Aspectos de los clientes, y Garantía de calidad del producto; que se puede apreciar en la figura 4.8.

En esta figura se observa que se presenta una agrupación de las variables *estrategia y estructura, y garantía de calidad del producto*, de tal manera que es pertinente asumir que estas variables tienden a tener un comportamiento similar. La variable *aspectos de los clientes*, que está compuesta por los aspectos indagación acerca del grado de satisfacción y fidelidad, establecimiento de una comunicación fluida, sensibilización medioambiental a través de los productos y/o servicios, y sensibilización social a través de los productos y/o servicios, es independiente a las dos anteriores consultadas.

Se encontró que en los proyectos de construcción de vivienda, una práctica usual en la relación con el *stakeholder* cliente es ofrecer una garantía de calidad, principalmente la garantía post venta, que además está regulada por ley; sin embargo, esta práctica hace parte de la estrategia de la empresa y/o proyecto, con el fin de generar fidelidad a la marca y lograr recompra, mediante la satisfacción del cliente. No obstante resultar independiente en este análisis, generalmente también se establece comunicación con el cliente y se le indaga acerca de su satisfacción, elementos de la variable *aspectos de los clientes*, que también contribuyen a los mismos propósitos.

Figura 4.8. Componentes principales Estrategia y estructura con Clientes.



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 4.8, y en la tabla 4.7, se determina que las dos dimensiones principales representan poco menos de 89% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 67% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.7. Autovalores Estrategia y estructura con Clientes.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3
Varianza	1.650	1.009	0.340
% de varianza	55.005	33.647	11.348
% acumulado de varianza	55.005	88.652	100.000

Fuente. Elaboración propia.

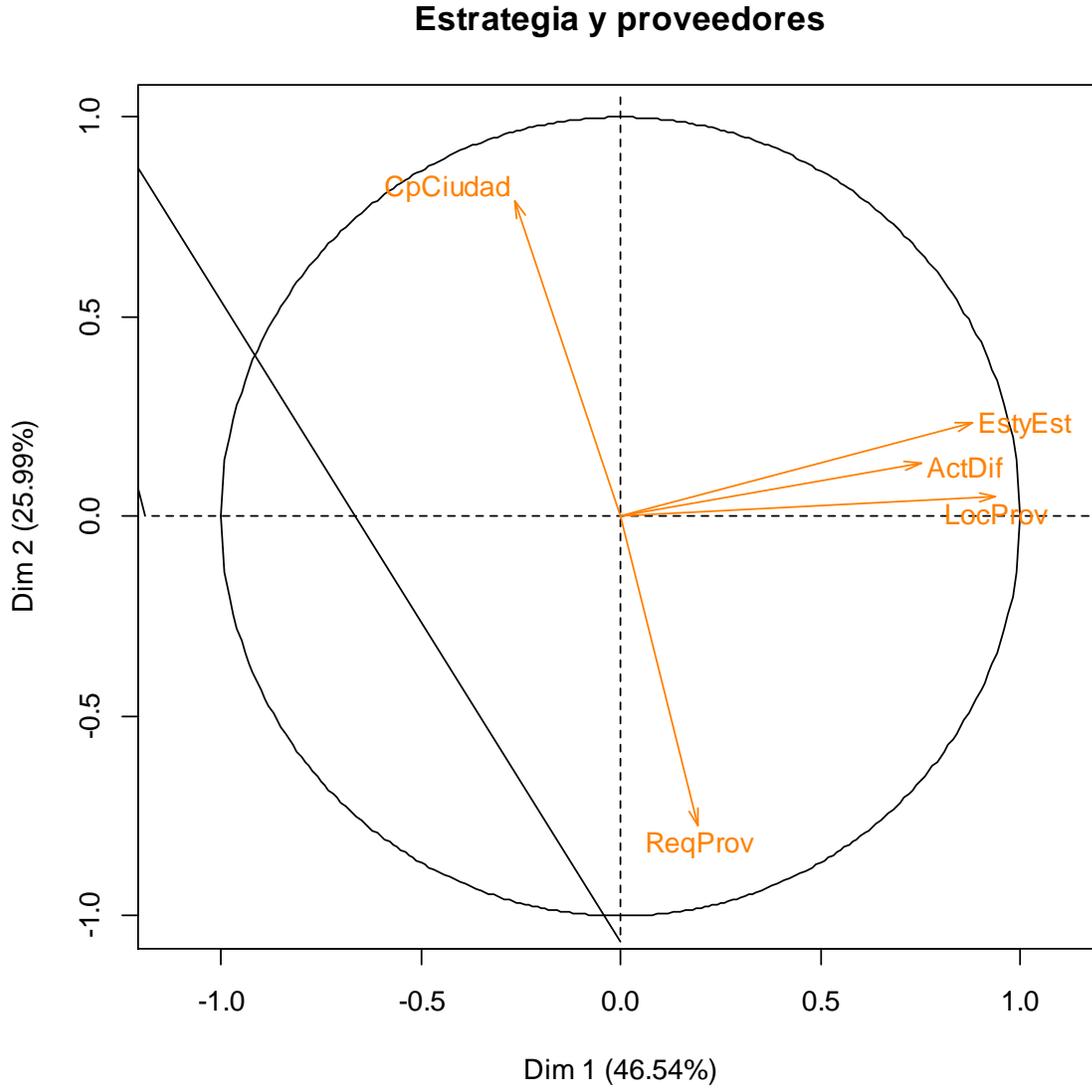
4.2.4 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* proveedores

En este caso, la variable Estrategia y estructura se relacionó con las variables Requerimientos especiales por escrito para los proveedores, Realización con los proveedores de actividades diferentes a las comerciales, Localización de los proveedores, y Compras en la ciudad. Su representación gráfica puede ser vista en la figura 4.9.

De acuerdo con los resultados que se observan en esta figura, se presenta una agrupación de las variables *estrategia y estructura, realización con los proveedores de actividades diferentes a las comerciales, y localización de los proveedores*, situación que conlleva a concluir que estas variables tienden a tener un comportamiento similar. De otra parte, las variables *compras en la ciudad y requerimientos especiales por escrito a los proveedores*, son independientes a la agrupación de variables mencionadas al inicio de este párrafo. Finalmente, estas dos variables son inversas entre sí.

De igual forma a como se empezó a insinuar en las variables relacionadas con el cliente, los aspectos de estrategia y estructura están atados a aspectos comerciales, en este caso con los proveedores; es decir, los proyectos de construcción de vivienda indagados conectan la estrategia con lo comercial; no así, con los trabajadores.

Figura 4.9. Componentes principales Estrategia y estructura con Proveedores.



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 4.9 y en la tabla 4.8 se aprecia que las dos dimensiones principales representan poco menos de 73% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 20% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.8. Autovalores Estrategia y estructura con Proveedores.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
Varianza	2.327	1.299	0.865	0.414	0.095
% de varianza	46.542	25.986	17.296	8.278	1.898
% acumulado de varianza	46.542	72.528	89.824	98.102	100.000

Fuente. Elaboración propia.

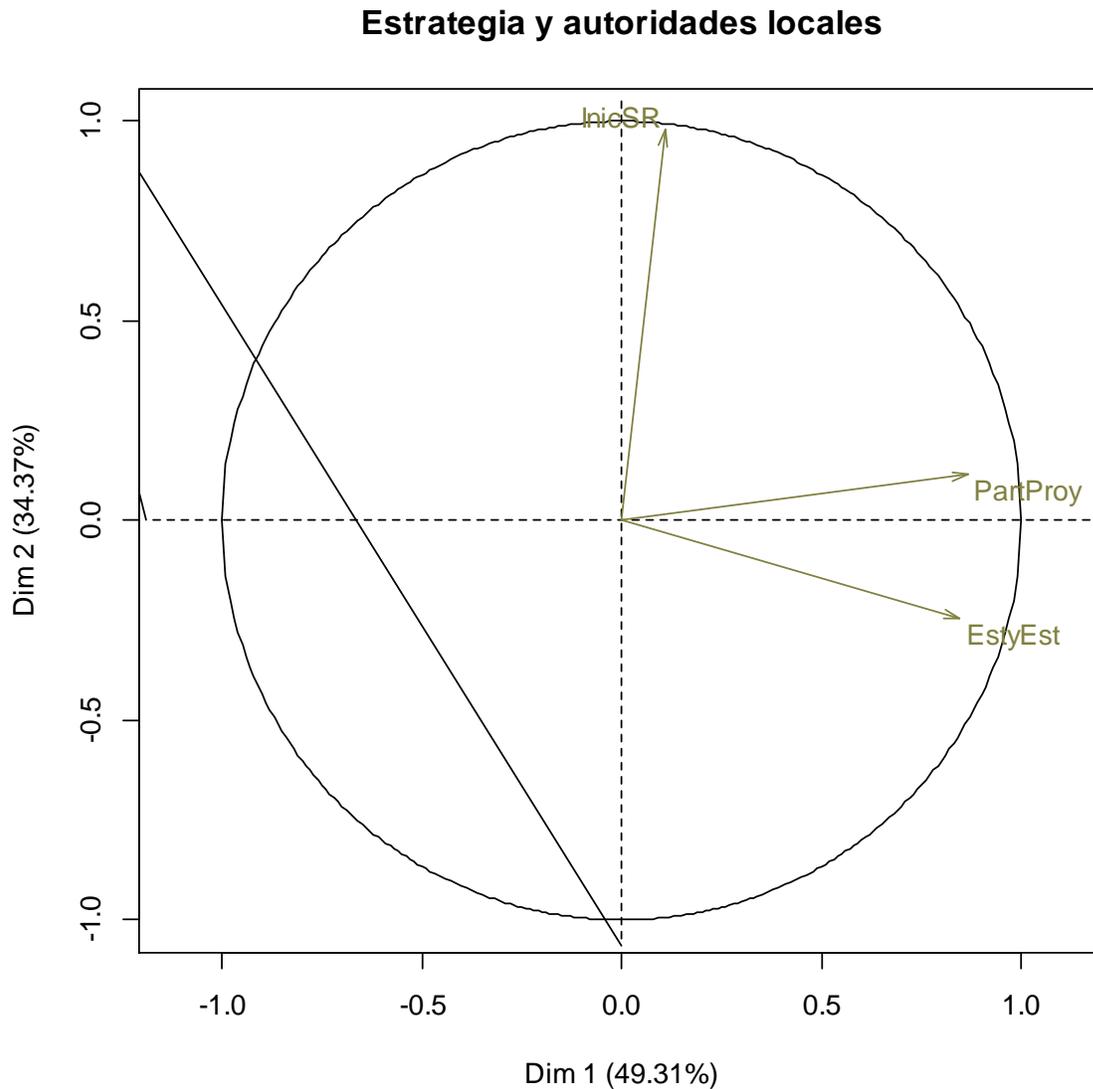
4.2.5 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* autoridades locales

En el siguiente análisis se trabajan las variables Estrategia y estructura, Conocimiento de iniciativas en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial RSE que lleva a cabo el Estado, y Participación del proyecto en iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado, cuyos resultados se aprecian en la figura 4.10.

En este caso se presenta una agrupación de las variables *estrategia y estructura*, y *participación del proyecto en iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado*, razón por la cual se asume que estas variables tienden a tener un comportamiento similar. La variable *conocimiento de iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado*, es independiente a las dos anteriores consultadas.

La variable de participación en las iniciativas mencionadas está supeditada a la variable relacionada con el conocimiento de estas iniciativas pues, como resulta evidente, no se puede participar si se desconoce la existencia de estas iniciativas. No obstante, en el análisis realizado estas dos variables se muestran como independientes.

Figura 4.10. Componentes principales Estrategia y estructura con Autoridades locales.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 4.10 permite observar, al igual que la tabla 4.9, que las dos dimensiones principales representan algo más de 83% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 67% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.9. Autovalores Estrategia y estructura con Autoridades locales.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3
Varianza	1.479	1.031	0.490
% de varianza	49.310	34.366	16.324
% acumulado de varianza	49.310	83.676	100.000

Fuente. Elaboración propia.

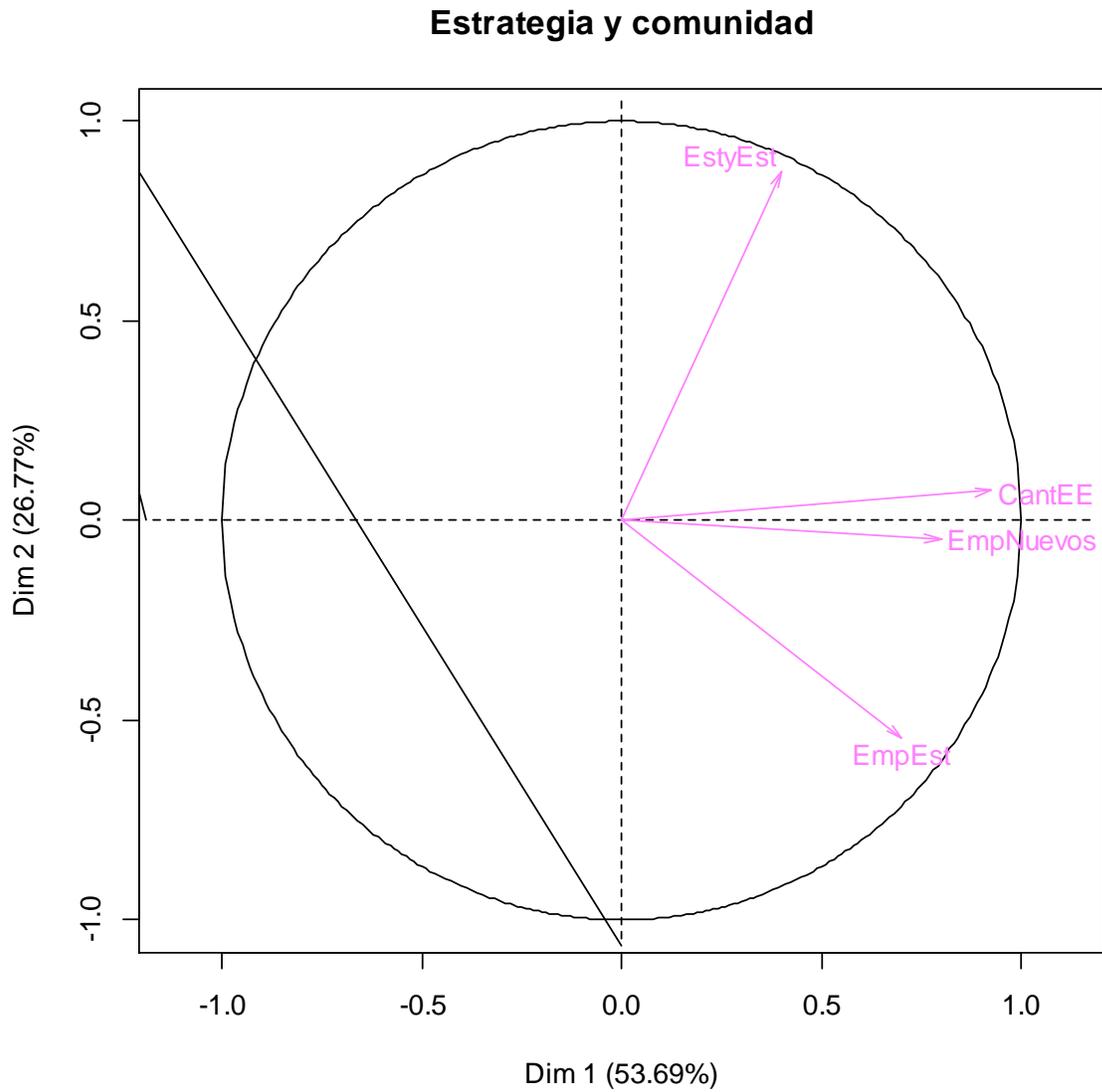
4.2.6 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* comunidad

El análisis siguiente es el resultado de la relación de la variable Estrategia y estructura, con las variables Empleos nuevos creados, Apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica, y Cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica apoyados. Su situación se observa en la figura 4.11.

El análisis muestra que las variables *empleos nuevos creados*, y *cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica apoyados*, se agrupan, sugiriendo un comportamiento similar. Por su parte, la variable *apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica*, se encuentra un tanto más alejada de lo que están entre sí las dos anteriores variables, pero tiende a tener un comportamiento similar a ellas. Por su parte, la variable *estrategia y estructura* se encuentra en una situación que oscila entre independiente, y relacionada, de acuerdo con su posición en la figura.

La ejecución de la variable cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica apoyados depende de la respuesta a la variable apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica, puesto que si esta no se comporta afirmativamente, no se puede generar la primera. La relación más fuerte sugiere que en los proyectos de construcción de vivienda, cuando se generan empleos nuevos, se incrementa la cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica apoyados, lo cual puede tener una explicación parcial en el porcentaje de estos apoyos que sobre la nómina total, se establece en la ley.

Figura 4.11. Componentes principales Estrategia y estructura con Comunidad.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 4.11 y la tabla 4.10 muestran que las dos dimensiones principales representan algo más de 80% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 50% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.10. Autovalores Estrategia y estructura con Comunidad.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4
Varianza	2.148	1.071	0.562	0.219
% de varianza	53.688	26.773	14.059	5.480
% acumulado de varianza	53.688	80.461	94.520	100.000

Fuente. Elaboración propia.

4.2.7 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* competidores

En este caso la relación abordada fue entre las variables Estrategia y estructura, y Liderazgo de jornadas promocionales de RSE. Esta relación se puede observar en la figura 4.12.

En cuanto a los competidores, la variable que se relaciona con *estructura y estrategia* es *el liderazgo que el proyecto ejerce para realizar con sus competidores jornadas promocionales de RSE*. Como se percibe en esta figura, estas dos variables presentan comportamientos inversos, aunque ninguna de ellas presenta una tendencia hacia el plano horizontal o el vertical.

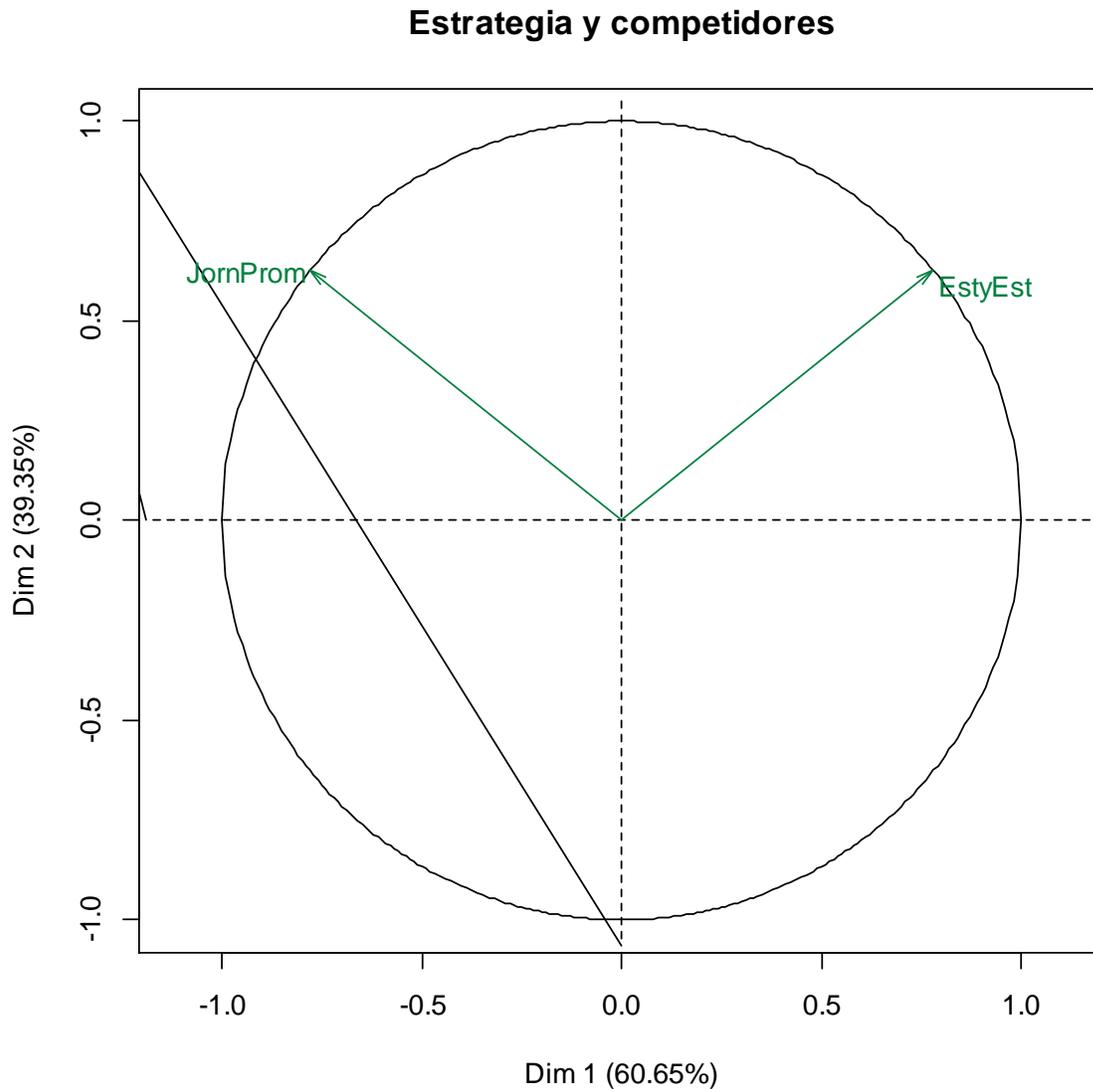
En este caso y dado que solo se presentan dos variables, estas corresponden al total de las dimensiones, como resulta evidente en la figura 4.12 y en la tabla 4.11.

Tabla 4.11. Autovalores Estrategia y estructura con Competidores.

	Dim.1	Dim.2
Varianza	1.213	0787
% de varianza	60.651	39.349
% acumulado de varianza	60.651	100.000

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4.12. Componentes principales Estrategia y estructura con Competidores.

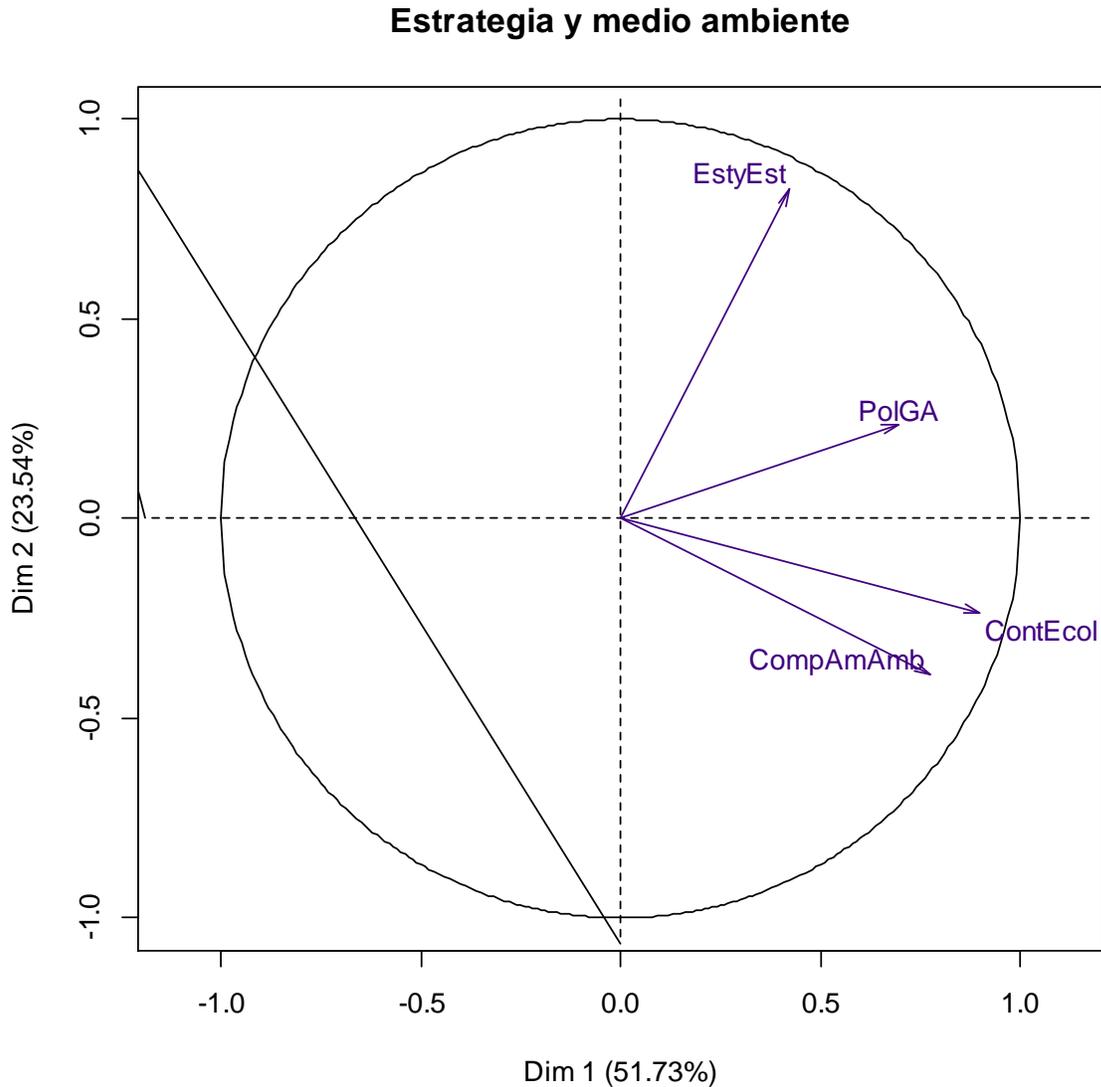


Fuente. Elaboración propia.

4.2.8 Análisis estrategia y estructura con el *stakeholder* medioambiente

La variable Estrategia y estructura ha sido relacionada con las variables Política de gestión ambiental, Control ecológico, y Compromiso para disminuir la amenaza ambiental. Su resultado se encuentra representado de manera gráfica en la figura 4.13, a continuación.

Figura 4.13. Componentes principales Estrategia y estructura con Medioambiente.



Fuente. Elaboración propia.

En este caso, las variables *política de gestión ambiental, control ecológico y compromiso para disminuir la amenaza ambiental* tienden a estar agrupadas. Estas variables hacen parte de la responsabilidad ambiental que constituye con los aspectos económico y social la llamada triple cuenta de resultados (Elkington, 1997) de la RSE. Por este motivo lo que se debe esperar es que las prácticas de índole ambiental se deriven del establecimiento de una política en este campo. La variable control ecológico está constituida por los siguientes aspectos sobre los cuales puede

aplicarse: agua, electricidad, papel, gas, materiales reciclables, materiales no reciclables, adquisición de materias primas, adquisición de insumos de producción, almacenamiento de los recursos, proceso de producción, emisiones tóxicas, y residuos generados. La tercera variable se refiere a los compromisos que se adquieren con los socios comerciales, los proveedores, la implantación de sistemas de gestión medioambiental, y el ecodiseño de los procesos productivos.

Por su lado, la variable *estrategia y estructura*, presenta un comportamiento casi independiente, no obstante su posición en la figura muestra un leve acercamiento al eje horizontal en el cual se agrupan las demás variables. Como ya se mencionó anteriormente, se esperaba que las variables asociadas a la RSE tuvieran una alta dependencia de sus aspectos estratégicos y de estructura, enmarcados en la gestión de los proyectos.

De acuerdo con la figura 4.13, y en términos de la tabla 4.12, las dos dimensiones principales representan poco más de 75% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 50% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.12. Autovalores Estrategia y estructura con Medioambiente.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4
Varianza	2.069	0.942	0.742	0.247
% de varianza	51.735	23.541	18.553	6.172
% acumulado de varianza	51.735	75.275	93.828	100.000

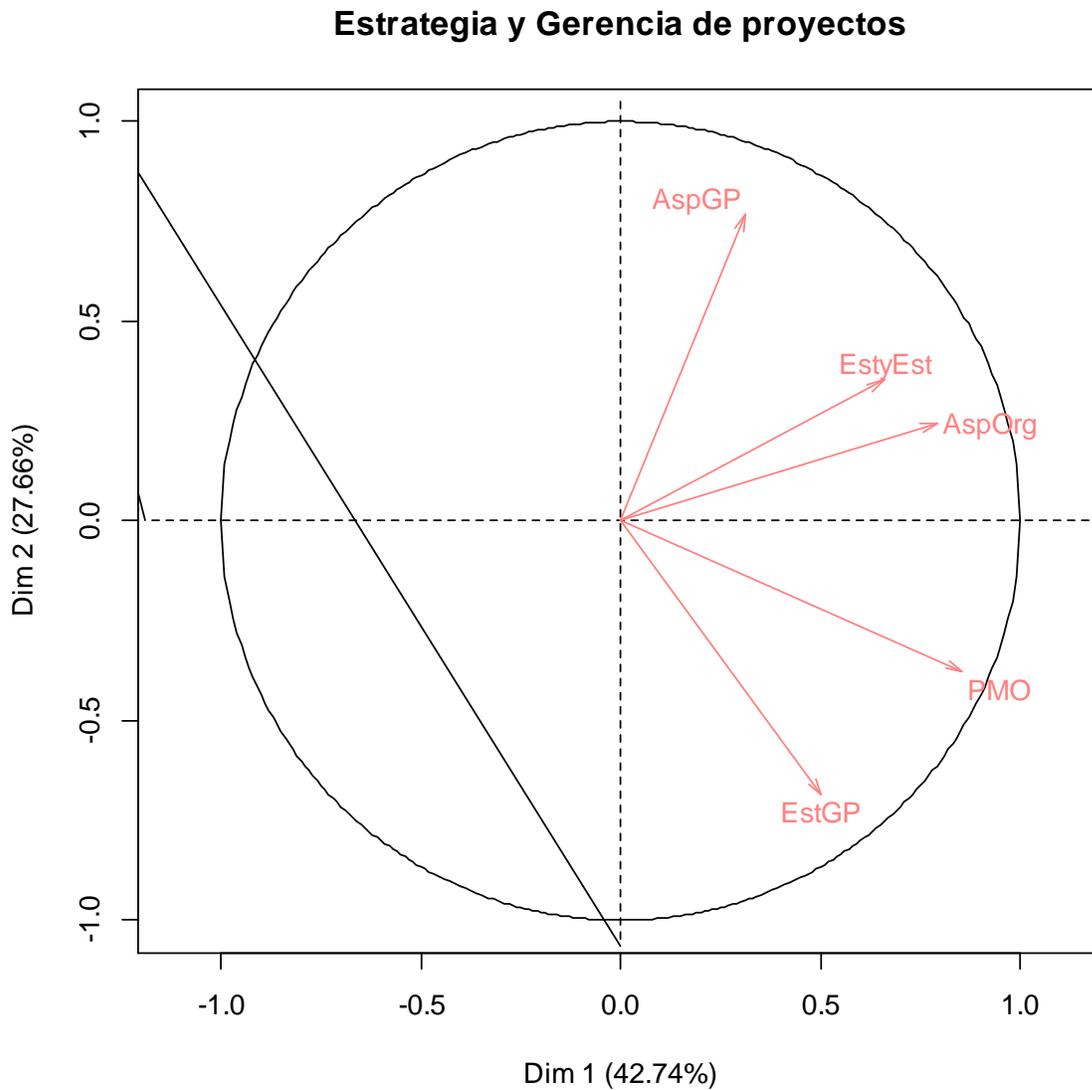
Fuente. Elaboración propia.

Al finalizar el aparte correspondiente a las relaciones con los *stakeholders*, y corroborado por lo presentado en el análisis descriptivo de la información, es pertinente aceptar la segunda hipótesis planteada en el capítulo correspondiente (*en la gerencia de proyectos, especialmente los de construcción, no se desarrollan de manera sistemática prácticas encaminadas a la gestión de sus stakeholders desde un enfoque de RSE, coherente con las particularidades de la disciplina*).

4.2.9 Análisis estrategia y estructura con gerencia de proyectos

Después de relacionar la variable Estrategia y estructura con los diferentes *stakeholders*, se procedió a hacerlo con las variables asociadas al campo de Gerencia de Proyectos GP: Estándar de GP, Unidad u oficina de GP, Aspectos de GP, y Aspectos de la organización para la GP. Esta relación se muestra en la figura 4.14, a continuación.

Figura 4.14. Componentes principales Estrategia y estructura con Gerencia de proyectos.



Fuente. Elaboración propia.

En esta ocasión, las variables *estrategia y estructura y aspectos de la organización para la GP* se agrupan y presentan comportamientos similares. Esta última contiene los siguientes aspectos: capacitación continua para el personal sobre el uso de herramientas y técnicas de dirección de proyectos, proceso formal para la transmisión de conocimientos desde una parte de la organización a otra (transferencia de conocimientos), proceso formal para aumentar el nivel de madurez de las prácticas actuales de dirección de proyectos, proceso formal para desarrollar competencias en dirección de proyectos, y trayectoria profesional definida para los encargados de la dirección de proyectos. Estas dos variables presentan comportamientos similares, en la medida en que los elementos del primero no se observan en los proyectos de construcción indagados, como tampoco se dan los aspectos inherentes a la segunda, excepción hecha del último.

De otra parte, existe una menor agrupación con las variables *unidad u oficina de GP, y estándar de gerencia de proyectos*, las cuales tienden a estar más alejadas que el grupo anteriormente analizado. Esta última, a su vez, es casi inversa de los *aspectos de GP*, variable que presenta un alto nivel de independencia con las dos primeras mencionadas. Esta última variable está compuesta por los aspectos: indicadores de desempeño de los proyectos, prácticas de gestión de riesgos, prácticas de dirección de cambios, dirección de recursos, metodologías internas de propiedad exclusiva, y dirección del valor ganado.

En consideración a la figura 4.14, y con relación a la tabla 4.13, las dos dimensiones principales representan poco más de 70% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 40% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.13. Autovalores Estrategia y estructura con Gerencia de proyectos.

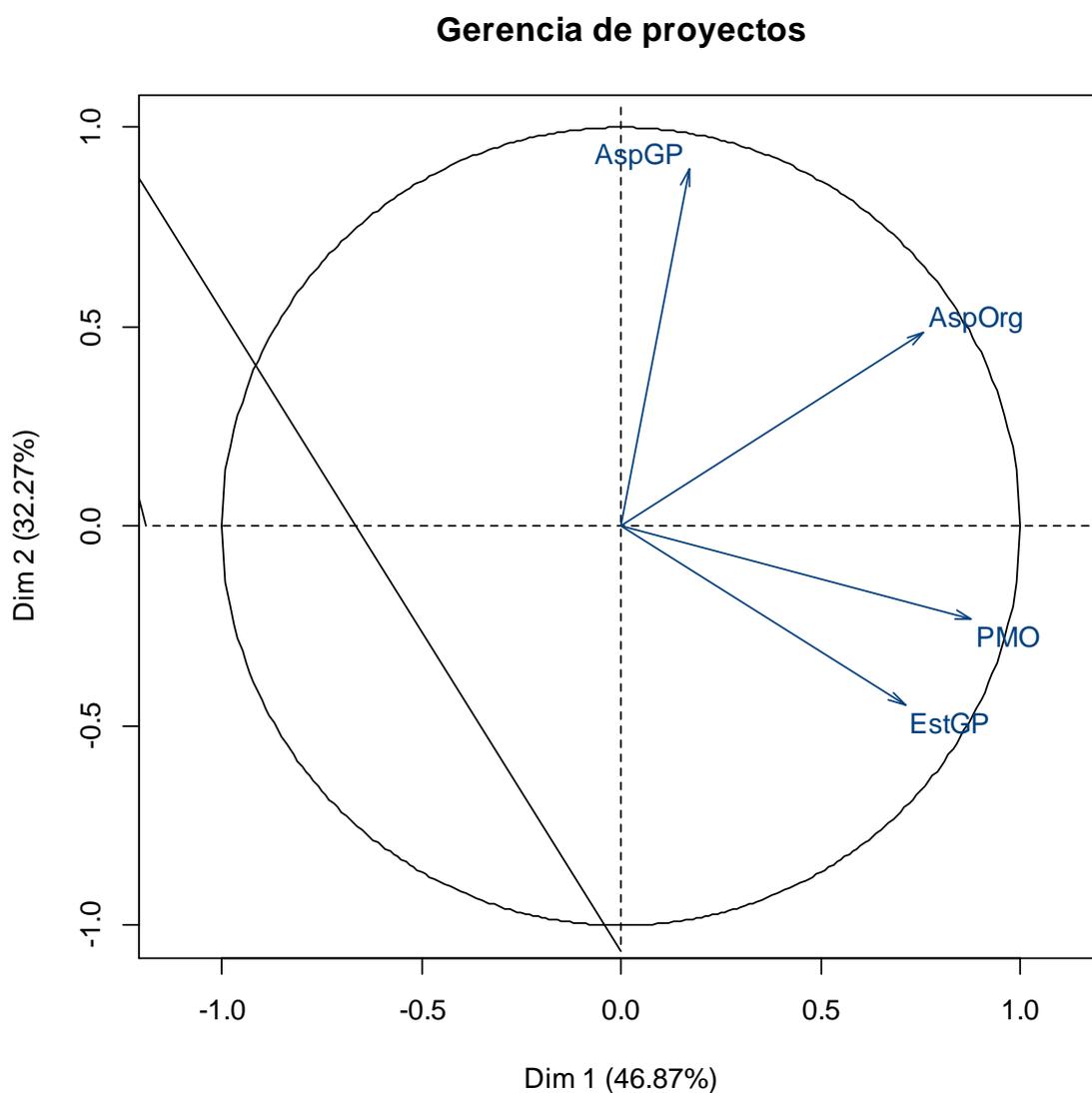
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
Varianza	2.137	1.383	0.821	0.472	0.186
% de varianza	42.742	27.661	16.424	9.448	3.724
% acumulado de varianza	42.742	70.404	86.827	96.276	100.000

Fuente. Elaboración propia.

4.2.10 Análisis gerencia de proyectos

En este último análisis se relacionan las variables correspondientes al apartado de GP. Estas son: Estándar de GP, Unidad u oficina de GP, Aspectos de GP, y Aspectos de la organización para la GP. Los resultados se pueden observar en la figura 4.15, a continuación.

Figura 4.15. Componentes principales Gerencia de proyectos.



Fuente. Elaboración propia.

El comportamiento de las variables es similar al del anterior ítem, en el que se relacionaron con la variable *estrategia y estructura*. Si se comparan las dos figuras, se puede apreciar que al desaparecer esta variable, *aspectos generales de GP* mantiene su posición y las demás se desplazan un poco hacia arriba, ocupando el espacio que deja la variable que se ha extraído. Esta nueva configuración presenta una mayor tendencia de agrupación por parte de las variables *unidad u oficina de GP* y *estándar de GP*, mientras que *aspectos de la organización para la GP* se desplaza más hacia arriba. La variable *aspectos generales de GP* se muestra con un nivel de independencia con respecto a *unidad u oficina de GP* y *estándar de GP*, pero está cercana al comportamiento de *aspectos de la organización para la GP*.

Como se puede observar en la figura 4.15, y corroborar en la tabla 4.14, las dos dimensiones principales representan poco más de 79% de la información contenida en las variables relacionadas. Estas dos dimensiones corresponden a 50% del total de dimensiones resultantes del análisis.

Tabla 4.14. Autovalores Gerencia de proyectos.

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4
Varianza	1.875	1.291	0.554	0.280
% de varianza	46.873	32.271	13.855	7.000
% acumulado de varianza	46.873	79.144	93.000	100.000

Fuente. Elaboración propia.

Como se pudo apreciar en el análisis descriptivo de la información, los apartes relacionados con GP no se cumplen en los proyectos de construcción indagados, salvo contadas excepciones como las ya mencionadas. Este comportamiento permite aceptar la tercera hipótesis planteada, en el capítulo correspondiente (*los proyectos de construcción de vivienda no incorporan estándares, metodologías o prácticas sistemáticas de gerencia de proyectos*).

CAPÍTULO QUINTO:

CONTRIBUCIONES

En consideración a lo planteado en el anteproyecto de la tesis, en términos de sus objetivos específicos, esta conduce a elaborar tres productos que a continuación se presentan: el diagnóstico de las acciones de RSE en la gerencia de proyectos de construcción, el análisis de las acciones de RSE de la gerencia de proyectos de construcción frente a los modelos existentes, y el modelo de gestión de la RSE para la gerencia de proyectos de construcción.

5.1. DIAGNÓSTICO DE LAS ACCIONES DE RSE QUE DESARROLLAN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA

En desarrollo del primer objetivo específico planteado en el anteproyecto de tesis: “Analizar las acciones de RSE que se planean y las que se ejecutan, con relación a los diferentes *stakeholders*, en la gerencia de proyectos de construcción” (Uribe, 2016a), en este capítulo se hace entrega del primer producto establecido en el mismo.

Para estos efectos, se tienen como grupos de interés los siguientes: trabajadores, clientes, proveedores, autoridades locales, comunidad, competidores, y medio ambiente. Para cada uno de ellos, se presenta a continuación las diferentes acciones que son desarrolladas en el sector.

5.1.1. Trabajadores

En los proyectos de construcción de vivienda es costumbre realizar la contratación de la obra con empresas que realizan *outsourcing*, por lo cual la mayoría de los contratos no son laborales. Cuando lo son, menos del 25% son a término indefinido, debido a que estos se contratan por el término de duración del proyecto o de la etapa del proyecto en que intervienen. Lo anterior indica que existe una alta rotación de empleados, incluso del nivel directivo o ejecutivo (como el gerente del proyecto, el interventor, el residente de obra, entre otros), puesto que al finalizar una obra estos buscan otras oportunidades para no quedarse sin empleo, salvo en el caso de algunas empresas que por su apalancamiento financiero y operativo, tienen proyectos en ejecución casi de manera permanente.

Este ítem es muy importante, dado que uno de los intereses más sentidos de estos *stakeholders*, es la estabilidad laboral. De este se desprenden otras situaciones que también interesan, como el análisis de inclusión. En este sentido, el porcentaje de mujeres empleadas en los equipos del proyecto es muy bajo; en general, no se contrata personal discapacitado; además, el porcentaje de mujeres en cargos directivos es insignificante. En contraste, la mayoría del personal contratado es del departamento, situación que satisface una de las mayores expectativas que se dan en el entorno del proyecto, esto es, que absorba mano de obra local. Este interés coincide con uno de los del *stakeholder* comunidad.

En cuanto a las actividades que se realizan con el objeto de optimizar el desarrollo del trabajo, es importante mencionar que estas redundan en mejores condiciones de trabajo y mayor motivación para el empleado. Al respecto se observa que es una práctica común en estos proyectos que sus gerentes y niveles directivos dialoguen con los empleados sobre las competencias que deben aplicar actualmente y las que deben desarrollar o fortalecer en el futuro para el buen desarrollo del trabajo, así como los recursos profesionales que deben utilizar para ello.

Adicionalmente, poco más de la mitad de los proyectos realizan inversiones en el talento humano, que generalmente tienen que ver con procesos de capacitación y educación: la primera centrada en el desarrollo de competencias para el desempeño en el puesto de trabajo y el mejoramiento de la productividad, y la segunda orientada a la formación del individuo y a la manera como este se desempeña en su vida e impacta su entorno.

Ahora bien, el directivo que es capaz de contribuir a la optimización del trabajo de los otros y que toma decisiones para invertir en el talento humano, no es tan proclive a cuestionarse a sí mismo y evaluar de manera crítica sus propias competencias para la dirección, así como sus recursos profesionales, encaminados a mejorar el desempeño propio y el de los demás, dentro de los proyectos que lideran. Solo en una tercera parte de los casos, se ejecuta esta práctica.

Otro de los intereses sentidos de este *stakeholder*, corresponde a las oportunidades que el ambiente de trabajo le brinda para poder cumplir compromisos familiares y personales que se adquieren en espacios paralelos al laboral. En este sentido, las opciones que brindan los proyectos de construcción se quedan en el promedio: la mitad de ellos flexibilizan los horarios, ante situaciones particulares de sus trabajadores; igual proporción programan trabajo en tiempo extraordinario, cuando es necesario por lo anteriormente mencionado. Por el contrario, solo una cuarta parte de los proyectos programan las actividades para compatibilizar los turnos a ciertas necesidades particulares de sus empleados, mientras que ninguno fomenta ni utiliza el trabajo virtual. En general, se observa rigidez en los horarios de trabajo y en la programación de las actividades, derivadas de las costumbres asociadas a las características propias del sector y de sus proyectos. Por esta misma razón, el trabajo virtual, que por ejemplo le permitiría a una madre compartir más tiempo con su bebé mientras labora en su hogar, es nulo.

Por su parte, el aspecto que más se presenta en el sector, relacionado con este *stakeholder*, tiene que ver con la formulación y cumplimiento de las políticas de igualdad, en el cual se tiene que todos los proyectos garantizan que no hay preferencias entre unos y otros para asignar la retribución del cargo (a igual cargo y responsabilidades igual salario), tampoco por la orientación sexual del empleado, ni por su edad, ni por la religión que profese. En una gran mayoría de los casos, se le da un trato igual a los trabajadores, independientemente de su procedencia cultural y género (hombre o mujer), se permite la participación de todos y se realizan los procesos de selección de una forma equitativa. Un poco más de la mitad de los proyectos del sector promueven la formación continua y el desarrollo profesional de manera igualitaria para sus trabajadores. Pero, en cuanto a la discapacidad, solo una tercera parte observa políticas de igualdad; por las características de este sector se presenta el prejuicio con respecto a este tipo de personal, el cual se considera no apto para realizar las actividades que se requieren, sobre todo las de alto esfuerzo físico.

Como ya se había mencionado, la estabilidad laboral es uno de los intereses más sentidos por este *stakeholder*; a él se unen el salario, los ascensos y la calidad del trabajo, entendido este último como condiciones de trabajo. Pues bien, al respecto se encontró que en el sector se adelantan acciones para asegurar estabilidad laboral, con las anotaciones realizadas

anteriormente, ofrecer buenos salarios, y garantizar adecuadas condiciones de trabajo. No pasa lo mismo con el aspecto de ascensos, pues las estructuras organizacionales de estos proyectos son muy planas y no dan lugar a mayores posibilidades de ascenso.

En cuanto a la participación de los empleados, es frecuente que estos lo hagan en la toma de decisiones, tanto en la esfera de su trabajo como en las sugerencias para las decisiones de índole directiva. No ocurre lo mismo con relación a la participación en los beneficios o excedentes del proyecto y empresariales, en términos de que la estructura de la propiedad es la tradicional en la que no intervienen los empleados; tampoco se concede esta participación de manera unilateral por parte del empresario.

La existencia de sistemas de información y comunicación en el proyecto, en cantidad y calidad, contribuye de manera significativa al incremento de la productividad y a la disminución del stress que es habitual en el trabajo por proyectos. Es importante porque la información fluye adecuadamente, desde la cúspide hasta la base, y en sentido inverso, lo que aporta a que todos tengan las reglas claras y se mantengan los niveles de motivación frente a expectativas y metas de trabajo claras.

5.1.2. Clientes

Con el fin de entender los intereses de los clientes y dar respuestas satisfactorias al respecto, resulta importante que el proyecto establezca formas de indagar en relación con el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes, así como establecer una comunicación fluida con ellos. Estas dos acciones son adelantadas por la gran mayoría de proyectos del sector, que buscan con ello escuchar al cliente, satisfacerlo y fidelizarlo para efectos de recompra y comunicación de buena imagen.

Sucede todo lo contrario con las acciones de RSE directamente vinculadas con sus productos y servicios. Una minoría de los proyectos realiza sensibilización medioambiental y/o sensibilización social con sus clientes, vinculadas a los productos y servicios que comercializan

con ellos; lo cual pone de manifiesto que no es una prioridad para el sector, el desarrollo de las dimensiones social y ambiental con sus clientes.

Ahora bien, el mayor interés de este *stakeholder* tiene relación directa con la calidad de la obra que reciben. Para ello, todos realizan con sus clientes la garantía post venta, que consiste en responder por desperfectos o inconvenientes derivados del proceso de construcción, incluso algunos previsibles como el asentamiento que se da en cualquier edificio, con el paso del tiempo. Es de anotar que esta es también una obligación legal. Además de ello, y con diferentes frecuencias, también se garantiza la calidad del producto mediante el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, y, en menor medida, con la utilización de un estándar de gerencia de proyectos, y mediante la participación del cliente en proceso de construcción. En este último caso, se da en vivienda de alto costo, dirigida a familias e inversionistas de estratos altos.

5.1.3. Proveedores

Para este grupo es importante una adecuada comunicación de los requerimientos que tenga el proyecto, con el fin de surtir los materiales en debida forma, sin traumatismos en la relación, con agilización de los procesos de pago, y encaminada a la generación de relaciones de largo plazo. Al respecto, poco más de la mitad de los proyectos de construcción de vivienda afirmó tener por escrito requerimientos especiales para sus proveedores. Fueron resaltados los requerimientos relacionados con medidas, especificaciones técnicas, representación y aspectos legales, certificaciones y sistemas de gestión de la calidad.

De igual forma, alrededor de la mitad de los encuestados realizan actividades diferentes a las comerciales con sus proveedores, situación que amplía la relación más allá de lo estrictamente comercial. Algunas de estas acciones son: reuniones de integración, conocimiento de nuevos productos, capacitación, reuniones sociales, ofrecimiento de productos a los empleados de los contratistas, y actividades con empleados del proyecto.

Un aspecto importante en la relación con los proveedores, tiene que ver con la respuesta que los proyectos le dan a la región en la cual se desarrollan. Siendo así, existe una satisfactoria

situación en cuanto a que la mayoría de los encuestados manifiestan que sus compras en alto porcentaje se hacen en la ciudad y en el departamento, lo cual favorece el desarrollo empresarial y económico local.

Es posible interpretar que con respecto a este *stakeholder*, los proyectos están construyendo una relación que apunta a ser más que exclusivamente comercial, y que se privilegian las compras locales, por aspectos económicos en primera instancia, pero también como el desarrollo de una responsabilidad de índole social que contribuye a fortalecer el sector en la ciudad.

5.14. Autoridades locales

Todos los encuestados afirmaron cumplir siempre de manera oportuna sus obligaciones fiscales, las cuales son atendidas por los proyectos por su obligatoriedad de ley y por las consecuencias que no hacerlo les puede traer. El sentido de esta respuesta empresarial está relacionado con el concepto de redistribución de la riqueza, orientado a generar un mejor nivel de calidad de vida de la población y una disminución de las brechas y la inequidad existentes en el país; sin embargo, aún no existe una conciencia de cumplir este compromiso por este motivo de índole social.

En cuanto al conocimiento que se da en los proyectos del sector, con respecto a las iniciativas en sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado, y a la consecuente participación en ellos, se encontró que se presenta un desconocimiento casi total al respecto y, por ende, una casi nula participación en ellos.

En definitiva, las actividades relacionadas con las autoridades locales son adelantadas por los proyectos de construcción como el cumplimiento a las obligaciones legales establecidas, en términos de compromisos económicos, y la obtención de las licencias previas que se requieren para desarrollar su objeto social.

5.1.5. Comunidad

La relación de los proyectos de construcción con la comunidad se establece alrededor de la gestión de riesgos; esto es, con el fin de evitar traumatismos en el cronograma y el presupuesto establecido, por causa de insatisfacciones de los vecinos que se originen por la actividad del proyecto.

Esta situación se evidencia, entre otros aspectos, con la baja participación de los proyectos en programas sociales y/o medioambientales que se desarrollan en el ámbito local, regional o nacional. Estas iniciativas podrían darle a los proyectos la posibilidad de generar respuestas estructuradas y de largo plazo a los intereses de la comunidad, en contraste con las acciones coyunturales y puntuales que en la actualidad se presentan. En los pocos casos en que se participa, se involucra a los colaboradores, pero no se evalúa el impacto directo o indirecta de dicha participación.

En cuanto a la iniciativa de los proyectos, en este sentido, la situación es igual que la anterior. Casi la totalidad de los encuestados se abstienen de desarrollar campañas para conseguir fondos para causas sociales y/o medioambientales de la comunidad regional o local, vinculadas a la venta de sus productos y servicios. En consecuencia, ninguno ha recibido premios o reconocimiento alguno por participar o desarrollar programas o acciones en beneficio de la comunidad.

Siendo así, la relación con la comunidad se ha circunscrito a realizar ciertos aportes o desarrollar algunas ayudas, de acuerdo con las limitaciones presupuestales, en el marco de acciones de asistencialismo o filantropía, para satisfacer algún interés específico de la comunidad, de un sector de ella, o de alguno de sus dirigentes. Además de estos aportes, la relación se ha dado principalmente por la contratación de mano de obra no calificada, para la ejecución de los proyectos.

Con relación a esta última actividad, alrededor de la mitad de los encuestados han creado hasta 125 empleos nuevos, en los últimos tres años. No obstante, una tercera parte de los

proyectos del sector no han creado ningún empleo en dicho período. Esta situación puede estar explicada por la dinámica misma del sector que, al trabajar por proyectos específicos, no tiene la capacidad de generar empleos de largo plazo; estos empleos están atados a períodos de tiempo previamente determinados, según el cronograma y presupuesto del proyecto. Por el contrario, poco menos de las dos terceras partes de los encuestados, apoyan a emprendedores o estudiantes en práctica, en cantidades más frecuentes que van de uno a cuatro, en los últimos tres años. Esta práctica, de acuerdo con la norma, genera algunos incentivos para las empresas.

5.1.6. Competidores

Si con los anteriores *stakeholders* ha sido mínimo el intento de desarrollar acciones que se enmarquen dentro de la RSE, con los competidores resulta inédito el tema. Así lo evidencia el resultado de las encuestas realizadas, en términos de no liderar con sus competidores jornadas promocionales de la RSE, ni celebrar convenios con empresas del sector para unir y optimizar esfuerzos encaminados a brindar mejores programas y servicios de RSE.

Estos resultados ponen de manifiesto, de nuevo, la baja importancia que el sector le asigna a la RSE y, por esa vía, a satisfacer los intereses de sus *stakeholders*. Los competidores son conocidos y analizados con el objetivo de trazar estrategias que les permitan mejorar su posición competitiva en el mercado; sin embargo, no son percibidos como una opción válida para realizar alianzas estratégicas que les permita crecer conjuntamente y, en ejercicio de su actividad de negocio, generar acciones en lo social y en lo ambiental.

5.1.7. Medioambiente

Desde la óptica de la RSE, el medioambiente es considerado un *stakeholder*, tan importante que se constituye en una de las aristas de la triple cuenta de resultados: económicos, sociales, y ambientales. Al respecto, la mitad de los encuestados afirmaron tener una política de gestión ambiental; no obstante, ninguno cuenta con un sistema de gestión ambiental certificado y solo una minoría han implantado este sistema; tampoco han establecido relación con alguna

asociación ecológica, de tal forma que les facilite apalancar sus acciones en favor del medio ambiente.

Complementariamente, estos proyectos no asumen compromisos tendientes a disminuir la amenaza ambiental, ni con sus socios comerciales ni con sus proveedores, situaciones que se dan con una alta frecuencia. Además, en cuanto a la realización de ecodiseño de sus procesos productivos, ninguno lo ha realizado.

En cuanto al desarrollo de acciones encaminadas a establecer control ecológico a las variables relacionadas con el medio ambiente y que son inherentes a su actividad económica, el resultado es variopinto, como se describe a continuación: se destaca el control que realizan sobre los materiales no reciclables y el agua, pues son los que presentan mayor frecuencia de ocurrencia. En el primer caso, cabe plantear que estos son llamados en el sector escombros, y que al respecto existe normatividad específica que obliga a darles una adecuada disposición final. También se da una mediana frecuencia en la aplicación de controles al material reciclable que se deriva de la actividad económica.

Por otra parte, poco menos de la mitad de los encuestados realiza control ecológico en la adquisición de materias primas y de insumos de producción. En este caso, los proyectos solicitan a sus proveedores el suministro de materiales que, en lo posible, provengan de fuentes que eviten generar contaminación o que si lo hacen, esta sea baja.

Con respecto a otras variables, algo menos de la mitad de los proyectos del sector, actúan sobre electricidad, papel, almacenamiento de recursos, y residuos generados; y una tercera parte lo hace sobre el proceso de producción. En contraste, más de la mitad de los encuestados no realizan control ecológico sobre electricidad, almacenamiento de los recursos, adquisición de materias primas, proceso de producción, y residuos generados. Sobresale también la opinión de los encuestados, en una frecuencia alta, de que no aplican para el sector las variables gas y emisiones tóxicas.

5.2. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE RSE QUE DESARROLLAN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA, CON RELACIÓN A LOS PRINCIPALES MODELOS DE RSE EXISTENTES

En desarrollo del segundo objetivo específico planteado en el anteproyecto de tesis: “Establecer la relación entre las acciones planeadas y las ejecutadas en la gerencia de proyectos de construcción, con respecto a los modelos generalmente aceptados para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial” (Uribe, 2016a), este capítulo contiene el segundo producto parcial.

En este sentido, con base en el marco teórico adelantado, se tienen como estándares e iniciativas de RSE, las siguientes: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el *Global Reporting Initiative* (GRI), y la Guía ISO 26000.

Antes de analizar las acciones de RSE que se realizan desde la GP del sector de construcción, es necesario recordar que, de acuerdo con la información primaria recolectada, ninguno de los proyectos está adscrito a estándar o iniciativa alguna. Además de los mencionados en el párrafo anterior, se ofrecieron a los encuestados las siguientes alternativas: AA 1000, ISO 14000, ISO 9000, líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, OHSAS 18000, principios de Ecuador, principios globales de Sullivan, y SA 8000.

5.2.1. Agenda 2030 para el desarrollo sostenible

Esta agenda se materializa mediante los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, que fueron aprobados en septiembre de 2015 por las Naciones Unidas, y que según ANDESCO (2016) son el instrumento para que las organizaciones de todo tipo puedan “demostrar cómo su negocio contribuye a la Sostenibilidad, entendida esta como el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental” (p. 5).

Para hacerlo posible, y “ayudar a conectar las estrategias de los negocios con las prioridades globales” (GRI *et al.*, 2016, p. 4), estas tres organizaciones diseñaron una guía denominada *SDG Compass*, que recomienda adelantar cinco pasos en las empresas, para tales efectos. Estos se visualizan en la tabla 5.1, a continuación.

Tabla 5.1. Guía para la acción empresarial en los ODS.

Pasos	Acciones
Entendiendo los ODS	¿Qué son los ODS? Entendiendo el caso empresarial Las responsabilidades mínimas de las empresas
Definiendo prioridades	Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto Seleccionar indicadores y recopilar datos Definir prioridades
Estableciendo objetivos	Definir el alcance de los objetivos y seleccionar los indicadores clave de desempeño Definir la línea base, seleccionar tipo de objetivo Configurar el nivel de ambición Anunciar el compromiso que se tiene con los ODS
Integrando	Anclar los objetivos de sostenibilidad dentro del negocio Integrar la sostenibilidad en todas las funciones Participar en alianzas
Reportando y comunicando	Procesos de reporte y comunicación efectivos Comunicando el desempeño frente a los ODS

Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI *et al.* (2016).

Con respecto al avance en la implementación de las acciones que conlleven al cumplimiento de estos objetivos, *Bertelsmann Stiftung* y *Sustainable Development Solutions Network* (2017) publicaron un informe de la situación que se presenta a nivel mundial. Para ello utilizaron 99 indicadores para 157 de los 193 países miembros de las Naciones Unidas, y establecieron con ellos una clasificación en la cual Colombia ocupa el puesto 88 con un puntaje de 64.8. El primero de esta clasificación es Suecia con 85.6. En cuanto a Latinoamérica y el Caribe, Cuba -que ocupa el puesto 29 a nivel mundial- es el primero con un puntaje de 75.5, mientras que Colombia es el número 16 en la región, teniendo solo 7 países por debajo.

De acuerdo con la metodología utilizada, los ODS en los que Colombia tiene mejor desempeño son: 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; y 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Son negativos los siguientes: 10. Reducir la desigualdad en y entre los países; 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles; 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos; y 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

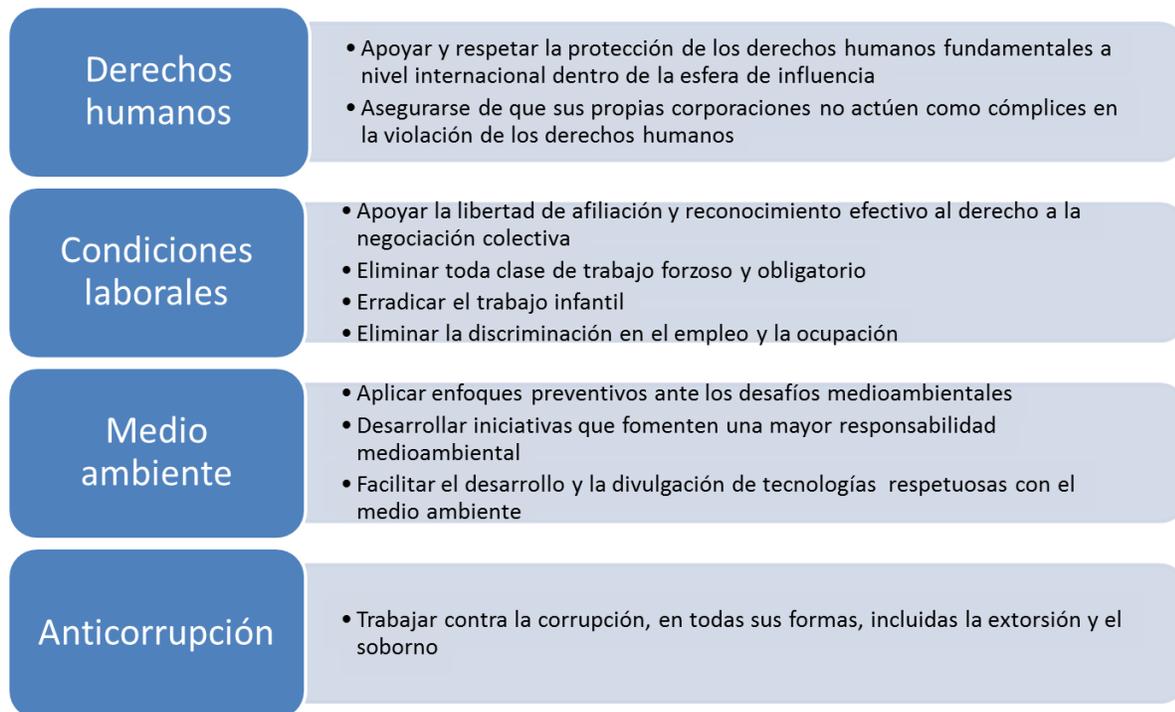
En el nivel micro, de acuerdo con la información recaudada en los proyectos de construcción, se encuentra una situación aún más crítica, debido a que estos y las empresas que los administran, no han planeado ni ejecutado acciones encaminadas al cumplimiento de los ODS. Aún no han dado el primer paso, en términos de la guía *SDG Compass*, en el que se deben entender los ODS y la manera como las empresas les aportan.

En general, dada la evidencia recaudada, se puede afirmar que en los proyectos de construcción de vivienda, no se tiene como referente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y tampoco se realizan acciones que puedan clasificarse de manera clara en ninguno de los objetivos de desarrollo sostenible.

5.2.2. Pacto mundial de las Naciones Unidas

Con el referente de este pacto las empresas pueden adelantar acciones encaminadas a contribuir con cuatro áreas que han sido consideradas clave para el fortalecimiento del civismo empresarial responsable. Estas áreas y sus principios asociados se pueden observar en la figura 5.1, a continuación:

Figura 5.1. Áreas y principios del Pacto Global.



Fuente. Elaboración propia, a partir de Acuña *et al.* (2014).

En cuanto a los proyectos de construcción de vivienda indagados, sin que exista una orientación intencionada al desarrollo de acciones enmarcadas en estos principios y áreas, podría afirmarse que se aporta en alguna medida al área de medio ambiente, principalmente con su segundo principio, en la medida en que los testimonios de los encuestados mostraron que 47% de ellos tienen una política de gestión ambiental y que se practica control ecológico a diversas variables como los materiales no reciclables (93%), agua (80%), materiales reciclables (60%) y en menor medida a la adquisición de materias primas (47%), adquisición de insumos de producción (47%), electricidad (40%), papel (40%), almacenamiento de recursos (40%), y proceso de producción (33%).

No obstante lo anterior, aún falta recorrer más camino puesto que 93% de los encuestados no asumen compromisos tendientes a disminuir la amenaza medioambiental, 87% no han implementado sistemas de gestión ambiental y ninguno ha realizado ecodiseño de sus procesos productivos.

También existe una contribución al área de condiciones laborales, en la que los proyectos de construcción le aportan al segundo, tercer y cuarto principio, como se explicará a continuación. El primer principio no se presenta debido a la dinámica de trabajo y de contratación en el sector: por una parte, estos proyectos son temporales por lo que no se propician condiciones para la asociación sindical; de otra parte, en muchas ocasiones el proyecto subcontrata con personas jurídicas los diferentes elementos de trabajo programados y por tanto no se da la relación laboral directa entre proyectos y trabajadores.

En la información recaudada no existe evidencia de ocupación de menores de edad, debido a que el sector se encuentra adecuadamente regulado y monitoreado; de igual manera, no hay trabajo forzoso ni obligatorio puesto que las relaciones de trabajo se dan mediante contratos escritos o verbales, consensuados entre las partes. En cuanto a la ausencia de discriminación, los resultados muestran que en el sector siempre se desarrollan políticas de igualdad en varios aspectos, a saber: orientación sexual 100%, religión 93%, retribución 87%, edad 87%, participación 80%, procedencia cultural 80%, género 73%, selección de personal 60%, formación continua 53%.

En las dos áreas restantes, derechos humanos y anticorrupción, no existe evidencia de ninguna actuación o establecimiento de política relacionada.

5.2.3. *Global Reporting Initiative GRI*

Ninguno de los proyectos encuestados publica un informe de RSE, ni siquiera como parte de su informe general anual. De plano, esta situación conduce a afirmar que no existe aplicación de esta guía, que fue establecida para proponer directrices que permitan presentar de manera homogénea las memorias o reportes de sostenibilidad; estos reportes proporcionan a las organizaciones el medio para difundir el impacto de sus actividades y de sus productos y servicios.

Estos reportes están basados en el diseño, cálculo e interpretación de indicadores en las dimensiones económica, social y medioambiental, relacionados con el quehacer organizacional.

De acuerdo con la información recaudada, el 80% de los proyectos de construcción de vivienda, no tienen indicadores que evalúen la RSE que realizan, dato que confirma la ausencia de conocimiento y aplicación del GRI.

5.2.4. Guía ISO 26000

Esta norma establece que la RSE, además de cumplir con la legislación aplicable y ser coherente con la normativa internacional de comportamiento, debe estar integrada en toda la organización y ser llevada a la práctica en todas las relaciones (ISO, 2010).

En la población estudiada se encontró que solo 33% de los proyectos tienen diseñada una estrategia de RSE y, en igual proporción, una política sobre RSE. Ninguno de ellos tiene una unidad organizativa específica de RSE. Como no es un asunto estratégico ni estructural, es factible afirmar que la RSE no está integrada en toda la organización, como lo exige la ISO 26000.

Además de ello, al realizar el análisis de las relaciones con cada uno de los *stakeholders*, se encuentra que se desarrollan algunas acciones intermitentes o aisladas³⁵, que no son previamente planificadas dentro de un esquema de RSE. Así, se puede afirmar que tampoco esta es llevada a la práctica en todas las relaciones, como lo aconseja la ISO 26000.

Finalmente, el título 5 de la guía aborda dos prácticas de responsabilidad social, que son necesarias para el establecimiento y operación de esta guía: el reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad social, y la identificación e involucramiento de sus partes interesadas (ISO, 2010); estas prácticas se pueden tomar como dos condiciones necesarias. Como ni la una ni la otra se dan en este tipo de proyectos, puede colegirse que no existe un seguimiento ni aplicación de la guía ISO 26000 en este sector.

³⁵ Para mayor ilustración, el lector puede dirigirse al análisis descriptivo, ítem en el que se detalla la relación con cada *stakeholder*.

En conclusión, no se sigue en el sector ninguno de los estándares o iniciativas que a nivel mundial se consideran más importantes para la planificación, ejecución, seguimiento, e información de la RSE.

5.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA

Con base en el objetivo general de la tesis: “Diseñar un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, enfocado al sector de construcción”, que se desarrolla de acuerdo con el tercer objetivo específico planteado en el anteproyecto de tesis: “Diseñar el conjunto de políticas, estrategias, programas, estructuras y procesos generales, para gestionar la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los proyectos, con enfoque en el sector de construcción” (Uribe, 2016a), en este capítulo se hace entrega del tercer producto establecido en el mismo.

5.3.1. Esquema general

En el marco teórico de la tesis se consideraron diversos modelos de gestión que han sido diseñados y aplicados, algunos de manera particular a una organización y otros de tipo general para cualquier organización que desee adoptarlo y adaptarlo a sus necesidades específicas. En este sentido se consideraron el modelo integral de la productividad (Medina, 2010); el modelo de diagnóstico, evaluación y seguimiento del balance social (Guerrero & Sandoval, 2011); el modelo para el diseño y control de sistemas de producción verde (Deif, 2011); el modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura (Bribiescas, 2006); el modelo de administración y gestión de salud bucal (Parada & Peñaloza, 2010); el modelo de gestión de la ética y de la RSE (Piñeros, 2007); el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO (Pérez, 2012); los modelos *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton, *Canadian Imperial Bank* de Davenport y Prusak, *Intelect* de Kaplan y Norton, participativo de gestión de conocimiento de Holsapple y Joshi, ciudadanía digital de López, integral sobre gestión del conocimiento de Wiig, y gestión inteligente de conocimiento – Megico de Del Moral, Pazos

Rodríguez y Suárez (Marulanda & López, 2013); el modelo del sistema de gestión de la calidad (Uribe, 2011); y el modelo de gestión basado en procesos (ICONTEC, 2008).

En cuanto a la apropiación que del concepto se hace en esta tesis, se recupera lo expresado en el ítem correspondiente del marco teórico: el *modelo de gestión* es una construcción teórica que pretende *representar la realidad*, unos modelos mentales que orientan la práctica y un conjunto de conceptos, que se materializan mediante una *metodología de gestión* compuesta por factores clave que conduzcan a una *propuesta de valor*, conformada por aspectos estratégicos, estructurales, operacionales y directivos, en medio de un entorno que lo relacione con la sociedad y sus *stakeholders*.

Siendo así, para el modelo de gestión de la RSE en el entorno de los proyectos, se acoge el enfoque del *modelo de gestión* basado en procesos, debido a que este corresponde a una dinámica de trabajo de tipo horizontal y holístico en la organización, que va más allá de la mirada vertical tradicional, denominada por funciones. Este enfoque *representa la realidad* de los proyectos puesto que, de acuerdo con Summers (2006), una organización³⁶ orientada a procesos se centra en desarrollar los procesos que son clave para satisfacer a sus clientes y demás *stakeholders*; no existen divisiones entre sus unidades estructurales; tienen como característica la flexibilización, elemento que conlleva a la capacitación de su personal en diferentes funciones dentro del proceso que debe desarrollarse para retener a sus clientes y generar satisfacción a las partes interesadas.

Es pertinente, entonces, retomar el concepto de proceso, el cual en términos de Agudelo & Bolívar (2007) es “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste (*sic*) y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (p. 27); producto o servicio que debe ser útil para el cliente (Camison *et al.*, 2007). Las entradas de un proceso pueden ser operaciones, métodos o acciones, y sus salidas se dan en términos de productos, información, servicios, o resultados en general (Oakland, 1989). Es importante mencionar que las actividades necesarias para ejecutar un

³⁶ En este sentido, el proyecto es considerado un tipo de organización, pues aglutina a las personas, en torno a un objetivo común, para lo cual consume recursos.

proceso consumen recursos de toda especie: financieros, físicos, de tiempo, y talento humano; situación que obliga a realizar una adecuada gestión de los mismos, con el fin de garantizar los objetivos previstos.

Los procesos, armónicamente sincronizados, generan una *cadena de valor* que es capaz de garantizar agregación de valor para el cliente y demás partes interesadas en una organización, cualquiera que fuere su tipo. Al respecto, Camison *et al.* (2007) incorporan esta variable en su concepto: “un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un *output* preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de *inputs* necesarios que van añadiendo valor” (p. 844).

Ahora bien, el enfoque basado en procesos es “la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado” (ICONTEC, 2008, p. ii). Siendo así, se propicia la implementación de un sistema continuo de control de las relaciones e interacciones entre sus diferentes procesos, en primera instancia; pero, además, dado que los resultados de un proceso pueden convertirse en los insumos de otro, es necesario acometer una adecuada gestión para asegurar que el uno le aporte en realidad al otro, y se agregue valor de una manera sinérgica.

Para concluir sobre este apartado, conviene definir la gestión por procesos, que en palabras de Camison *et al.* (2007): “es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo” (p. 863). De ahí que sea importante referirse al concepto gestionar, para el cual Pérez (2002) afirma que esto es hacer adecuadamente las cosas, planeándolas previamente, encaminado a lograr los objetivos y mediante la comprobación posterior del nivel de alcance.

5.3.2. El modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos

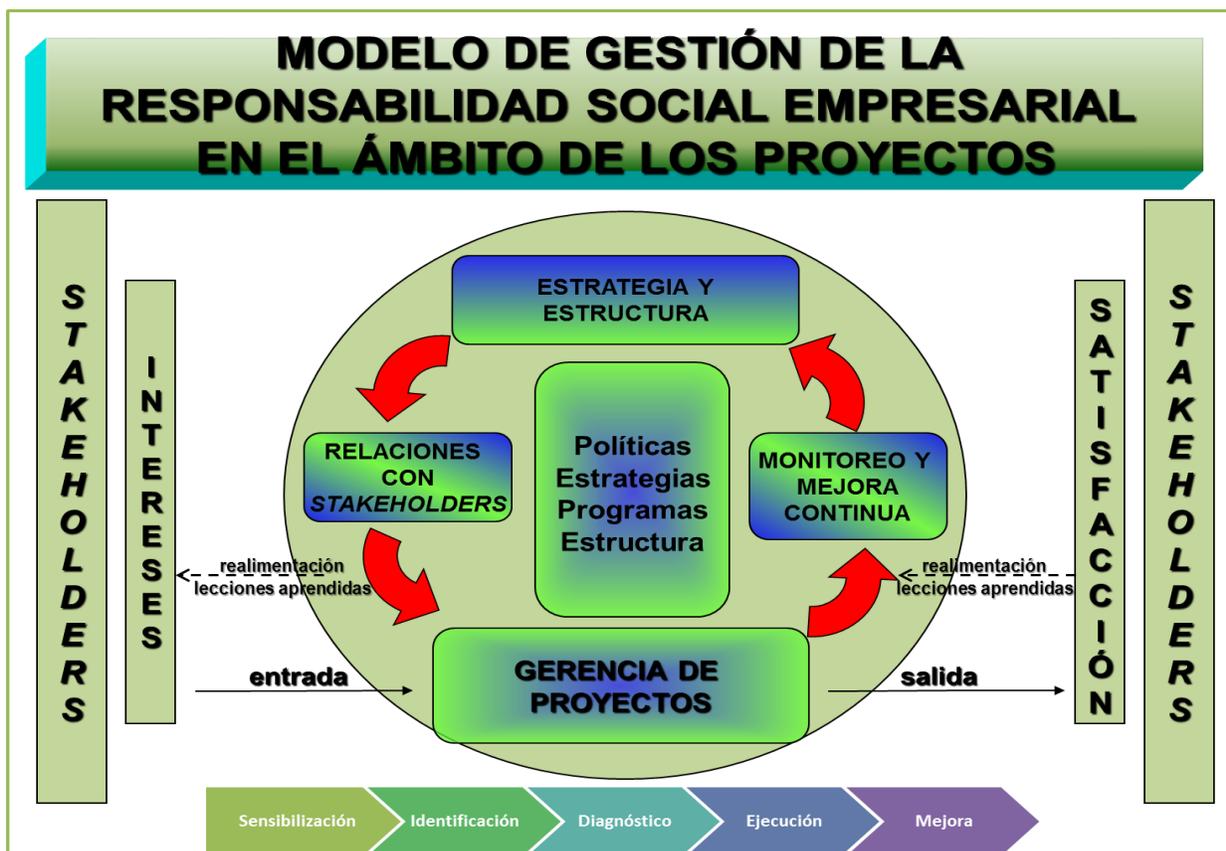
En consideración a lo anteriormente expuesto, el modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos se diseña con base en el enfoque de gestión basado en procesos. Sin embargo, para

darle operatividad es necesario que este se complemente con el concepto de cadena de valor, con el cual Porter (2007) propone una herramienta para contribuir a la comprensión y posterior gestión de la ventaja competitiva de la organización, en la medida en que se puede utilizar para complementar su diagnóstico interno. Su funcionalidad consiste en “dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes” (Ruiz, Merino, Cabrera & Castillo, 2017, p. 199), y entender cómo interactúan entre sí, con el fin de analizar la fuente de ventaja competitiva, además de la articulación de todos los actores involucrados (Donovan, 2006). Por tanto, el análisis de la cadena de valor conduce a identificar en cuál(es) actividad(es) se produce el margen en la organización, entendido este como la generación de valor para sus *stakeholders* (Uribe, 2017).

De otra parte, en la consulta en la literatura científica, se encuentran diferentes taxonomías de los procesos. Sin embargo, la clasificación que mejor atiende las características del enfoque basado en procesos y que ha sido más utilizada a nivel académico y empresarial, establece las siguientes clases de procesos: estratégicos, clave o misionales, y de apoyo o de soporte (Camison *et al.*, 2007; López, 2006a; Cervera, 2001; Pérez, 2004; Aboal *et al.*, 2008; Salvador & Fernández, 2012). Los procesos estratégicos corresponden a aquellos mediante los cuales la organización define y desarrolla su filosofía estratégica, generalmente mediante la misión, la estrategia, la política y los objetivos del sistema; los clave son operativos y “contienen las actividades esenciales que conducen al objetivo general de la organización” (Salvador & Fernández, 2012, p. 314), y “tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente” (Summers, 2006, p. 203); y los de apoyo se encargan de suministrar todos los recursos necesarios “para que los procesos clave se puedan llevar a cabo” (Camison *et al.*, 2007, p. 848).

En la figura 5.2 se puede apreciar el esquema general del modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, el cual se origina a partir de los intereses de cada uno de sus *stakeholders*. Este referente de inicio requiere realizar previamente la identificación de dichas partes interesadas, así como de sus intereses, como se recomendará más adelante mediante el desarrollo del proceso de relaciones con *stakeholders* y la actividad de identificación. En coherencia con lo anterior, el modelo se orienta a proporcionar satisfacción a los *stakeholders* con la ejecución de los diferentes procesos del modelo y de sus interacciones.

Figura 5.2. Esquema general del modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos.



Fuente. Elaboración propia.

En el modelo se conjugan los dos elementos conceptuales referenciados anteriormente: el enfoque basado en procesos, y la cadena de valor. En el esquema anterior se visualizan los procesos que deben ser atendidos en el modelo, los cuales corresponden a la siguiente clasificación: uno de tipo estratégico (estrategia y estructura), uno de tipo clave (gerencia de proyectos) y dos de apoyo (relaciones con *stakeholders*, y monitoreo y mejora continua); así mismo se establecen las actividades que deberán acometerse para insertar la gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos: sensibilización, identificación, diagnóstico, ejecución, y mejora. Los procesos y actividades son complementados por las corrientes de realimentación que, a manera

de lecciones aprendidas³⁷, actúan como propulsores de la mejora continua, a partir del aprendizaje organizacional que se genera en la operación del modelo.

De igual forma, es pertinente observar que el modelo tiene como centro el conjunto de políticas, estrategias, programas y estructura que, a pesar de hacer parte también del proceso Estrategia y estructura, se resalta, por constituir los elementos que lo direccionan y ser la base del esquema general establecido desde el comienzo de la investigación.

A continuación se desarrollan los procesos del modelo y, posteriormente, lo relacionado con las actividades que contribuyen a ponerlo en operación.

5.3.3. Los procesos del modelo

Los procesos de este modelo dan respuesta a la columna vertebral de la gestión de la responsabilidad social, adicionada con las especificidades propias de la disciplina de los proyectos. Dichos procesos corresponden a los campos de indagación contenidos en el cuestionario aplicado a los gerentes de proyectos de construcción de vivienda, que a su vez incorporan las áreas centrales de la RSE, de acuerdo con las investigaciones adelantadas por Roser (2005), replicadas en Colombia por el grupo de investigación GIDEUT (Acuña *et al.*, 2014; Araque *et al.*, 2015).

En este sentido, se plantean los procesos estrategia y estructura, y relaciones con *stakeholders*, como elementos constitutivos de la RSE; el proceso gerencia de proyectos que refleja el ámbito de los proyectos para el cual se propone el modelo; y, finalmente, el proceso monitoreo y mejora continua que es inherente a la gestión en cuanto esta busca hacer las cosas cada vez mejor, acopiar las lecciones aprendidas, y generar valor organizacional.

A continuación se especifican cada uno de ellos.

³⁷ “El conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (PMI, 2013, p. 551).

5.3.3.1 Estrategia y estructura

Como ha sido planteado por diversos autores que se han referido al tema (Porter & Kramer, 2011; Porter & Kramer, 2006; Díaz & Castaño, 2013; Boada *et al.*, 2005; Hart, 2001; Román *et al.*, 2008; Del Castillo, 2011; Ader & Hansed, s.f., Toro, 2006; McElhaney, 2009; Katavic & Kovacevic, 2009; y Sabogal, 2008), resulta fundamental que las acciones de RSE estén insertas en y alineadas con la estrategia empresarial. Esta ya no trata solo de cómo ser rentable, sino de constituir a la organización como un ente socialmente responsable (Román *et al.*, 2008) y fortalecer su ventaja competitiva mediante activos intangibles (Del Castillo, 2011) y la creación de valor compartido; esto es, concebir la creación de valor, además del económico, el social, que se genera al enfocarse en las necesidades y desafíos de la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

Figura 5.3. Elementos del proceso Estrategia y estructura.



Fuente. Elaboración propia.

En la figura 5.3 se observan los asuntos a definir en cuanto a la orientación estratégica y estructural de la RSE en el ámbito de los proyectos: política, estrategia, indicadores, unidad organizativa, informe, y estándar. Estos elementos deben ser dimensionados de acuerdo con las características del proyecto; es decir, no se puede realizar una generalización de ellos, pues tienen implicaciones en las actividades, los procedimientos y los costos mismos del proyecto, por lo cual deben adecuarse a dichos aspectos. En este trabajo se hace una interpretación de estos elementos, en el entendido de que el sector de construcción de vivienda que se consultó corresponde en su mayoría a proyectos medianos y pequeños³⁸.

A continuación se refiere a cada uno de ellos.

5.3.3.1.1 Política de RSE

“La política es un marco de pensamiento para la acción” (Uribe, 2017) que se convierte en guía para la toma de decisiones diarias, con el fin de orientar a la organización hacia fines e intencionalidades preestablecidas por su equipo directivo. En esta medida, es importante la formulación de la política de RSE por parte de la gerencia del proyecto, pues en ella se expresa la intención de incorporarla a un proyecto específico.

Una propuesta de política RSE, que no pretende ser exhaustiva, es la siguiente:

La gestión del proyecto incorporará el diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de RSE necesarias, así como las responsabilidades requeridas, para dar respuesta razonablemente satisfactoria a los intereses de los stakeholders, y reportar resultados no solo en lo económico, sino en lo social y en lo ambiental.

Como se puede apreciar, mediante la adopción de esta política, o una similar, el proyecto establece su intencionalidad de incorporar prácticas de RSE en su gestión; de igual forma,

³⁸ Además debe aclararse que este trabajo no pretende ser un manual operacional, sino un documento de consulta para implementar la RSE en los proyectos.

asignar en la estructura un responsable para ello, y publicar un informe que dé cuenta de lo actuado y sus resultados.

5.3.3.1.2 Estrategia de RSE

Para Porter (2011b), la estrategia es la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes, “que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Uribe, 2016b), mediante la cual se construye una combinación de valor que contribuye a diferenciar la organización de otras y a construir ventaja competitiva.

Es posible, entonces, conceptualizar que la estrategia es la respuesta a la pregunta de ¿cómo?; es decir, significa el camino que debe transitar la organización para alcanzar sus objetivos y cumplir la política establecida. Siendo así, la propuesta de estrategia de RSE se escribe de la siguiente forma:

El proyecto gestionará un programa de RSE que debe hacer parte integral del estándar, modelo, metodología o similar mediante el cual se realice la gerencia del proyecto. Este programa es una responsabilidad prioritaria del gerente del proyecto, quien podrá delegar las actividades inherentes, de acuerdo a como se defina la estructura de RSE en el proyecto.

De esta manera, se eleva a la categoría de estratégico el programa de RSE o, en otros términos, el conjunto de “las acciones de RSE necesarias”, de acuerdo con lo establecido en la política.

5.3.3.1.3 Indicadores de gestión de RSE

“Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia” (Uribe & Reinoso, 2014, p. 13).

Los indicadores de gestión de la RSE hacen parte también del proceso *monitoreo y mejora continua*, razón por la cual serán desagregados en ese punto de la propuesta. La razón fundamental consiste en que estos no se diseñan únicamente para conocer el alcance de los logros, o solo para diagnosticar. Su gran valía está en la información que brindan (Beltrán, 1998; Arizabaleta, 2004), que debe ser puntual y oportuna, y resulta ser significativa para la mejora organizacional, pues se aplican sobre las variables clave de los procesos.

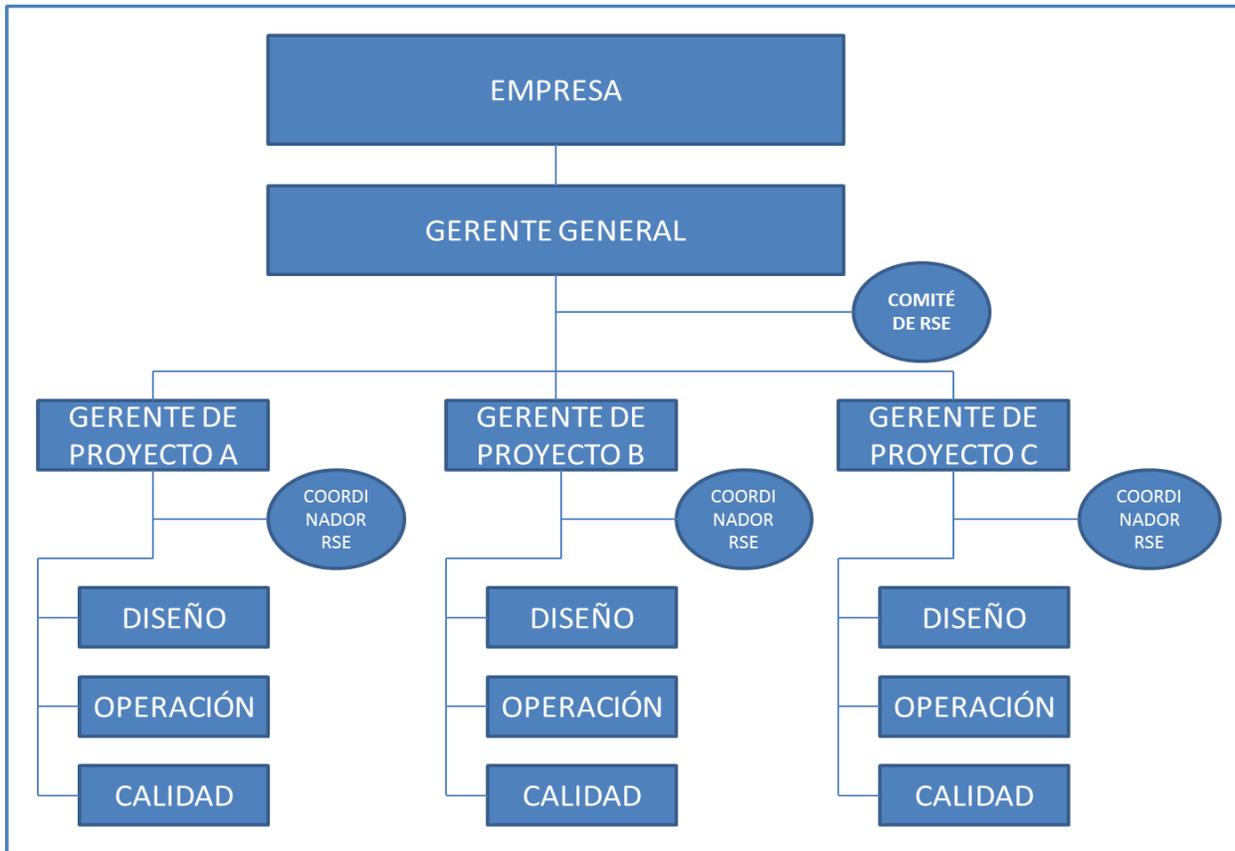
Por esta razón hacen parte del proceso de estrategia y estructura, atienden lo importante y prioritario para la organización, contribuyen a alinear los resultados con lo programado, y lo programado tiene directa relación con lo clave. De esta manera, la mejora que se logra, a partir de la aplicación de un sistema de indicadores de gestión, es, también, estratégica.

5.3.3.1.4 Unidad organizativa

Antes de sugerir la estructura adecuada para gestionar la RSE en los proyectos, es preciso retomar algunos de los principales aspectos encontrados en la información primaria y secundaria inherente al sector de construcción de vivienda: el modelo de negocios por excelencia en el sector es el de ejecución por proyectos, esto es, en términos de Roessler (2015) que este está constituido por organizaciones orientadas a proyectos; en la mayoría de los casos, las empresas del sector son de tamaño mediano y pequeño; estas empresas no tienen implementados programas de RSE, y por tanto, no hay estructura alguna que dé respuesta en este sentido; de igual forma, a pesar de que gerencian los proyectos, no tienen estructuras robustas al respecto ni siguen estándares o metodologías internacionalmente reconocidas.

De acuerdo con estas características, se proponen dos alternativas para incorporar la RSE a la estructura del proyecto. La decisión de una u otra puede darse por el tamaño de la organización y de los proyectos que gerencia, desde una óptica; desde otro punto de vista, la alternativa puede decidirse de acuerdo con el tiempo y el proceso de madurez de la compañía y de sus proyectos. A continuación se presenta la primera alternativa, en la figura 5.4.

Figura 5.4. Estructura organizativa de la RSE, primer nivel.



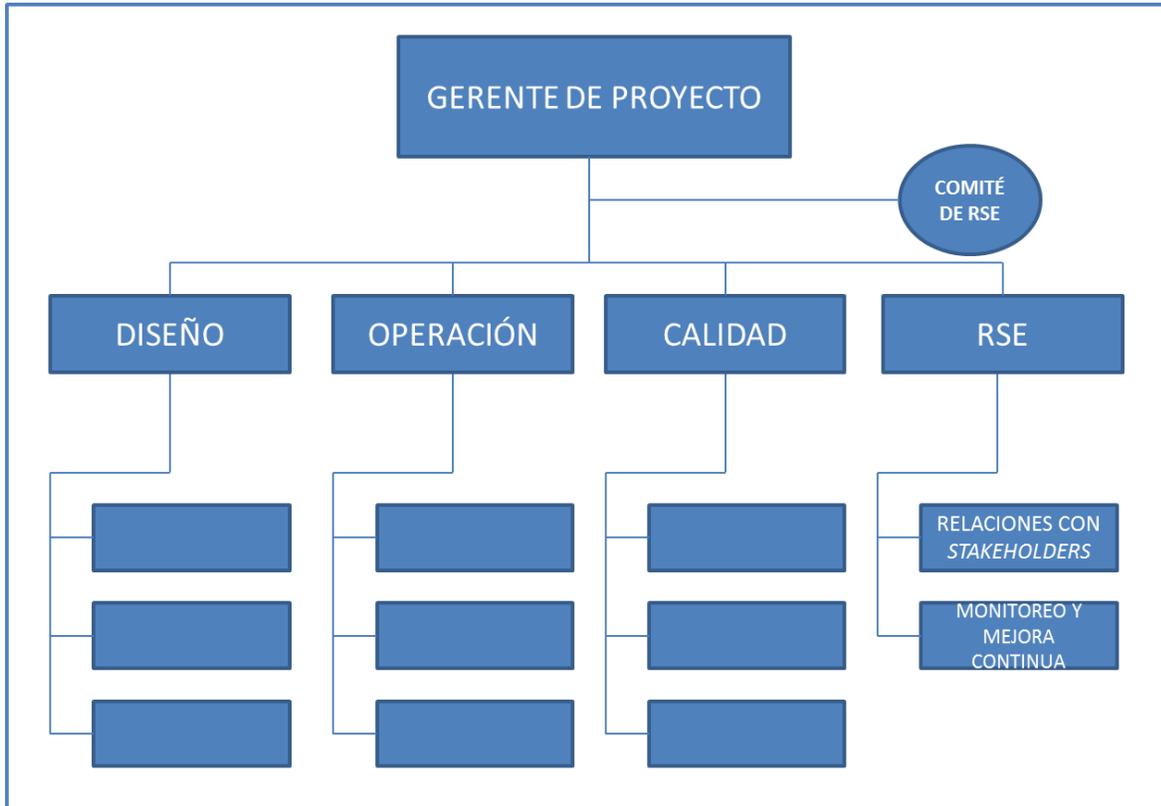
Fuente. Elaboración propia.

En esta propuesta, se asigna un coordinador de RSE en cada proyecto que adelanta la empresa. El rol de este cargo es de tipo operativo; se encarga de desarrollar las actividades propias de la RSE en cada proyecto; de apoyar la ejecución de los procesos *relaciones con stakeholders* y *monitoreo y mejora continua*; y en general, de ser el nexo entre la operación del proyecto y el gerente del proyecto, en asuntos de RSE.

Además, se crea un Comité de RSE, el cual deberá acordar su propio reglamento, que está conformado por los coordinadores de RSE de cada proyecto, por los gerentes de proyecto, y es presidido por el gerente general de la compañía. En este comité se discuten los diferentes asuntos relacionados con la RSE, los planes, las metodologías y estándares de RSE, los informes de monitoreo y los planes de mejora continua. Sobre esta base, el Comité recomienda al gerente general de la empresa, quien es el tomador de decisiones de RSE.

A continuación se puede observar la segunda alternativa, en la figura 5.5.

Figura 5.5. Estructura organizativa de la RSE, segundo nivel.



Fuente. Elaboración propia.

En la segunda alternativa, la RSE se convierte en un eje funcional, al mismo nivel que las demás funciones establecidas en la estructura organizacional del proyecto. En una primera instancia, o en proyectos pequeños o medianos, esta área podría implicar un solo cargo, a nivel de gerencia media; este puede ser un subgerente, un líder de proceso, un dueño de proceso, o un responsable de proceso, según la denominación que el proyecto haya asignado a este nivel. En este caso, el cargo responsable de la RSE en el proyecto asume el desarrollo de todos los procesos establecidos en el modelo.

Más adelante, en la medida en que la organización del sector, que se gestiona por proyectos, haya ganado experiencia, o en proyectos grandes, el área podría ser adicionada en dos

cargos, cada uno de los cuales se encarga de gestionar los procesos *relaciones con stakeholders*, y *monitoreo y mejora continua*. El proceso estrategia y estructura sigue en cabeza del responsable general de la RSE, dadas sus características.

También en esta alternativa se crea un Comité de RSE, el cual deberá acordar su propio reglamento, que está conformado por los responsables de cada área funcional, incluyendo al de RSE, y presidido por el gerente del proyecto. En este comité se discuten los diferentes asuntos relacionados con la RSE, los planes, las metodologías y estándares de RSE, los informes de monitoreo y los planes de mejora continua. Sobre esta base, el Comité recomienda al gerente de proyecto, quien es el tomador de decisiones de RSE.

5.3.3.1.5 Informe de RSE

Es muy importante que el proyecto determine los medios para realizar la rendición de cuentas, actuar con transparencia y establecer comunicación efectiva con sus diferentes *stakeholders*. El informe de sostenibilidad o de RSE, que da cuenta del desempeño ambiental, social y económico de la organización, “se ha abierto camino en las últimas dos décadas como mecanismo de rendición de cuentas por parte de las empresas con el ánimo de mejorar su legitimidad ante la sociedad” (Quinche-Martín, 2014, p. 155), haciéndose así más común su existencia en las organizaciones (Fernández & Larrinaga, 2007). Sin embargo, los informes de sostenibilidad, además de mejorar la legitimidad de la organización, “ahora se han convertido en una herramienta estratégica que también se utiliza para: apoyar los procesos de toma de decisiones sostenibles, estimular el desarrollo organizacional, impulsar un mejor desempeño, relacionarse con las partes interesadas y atraer inversiones” (GRI et al., 2016, p. 26).

El proyecto deberá reportar los aspectos materiales que “se definen como aquellas cuestiones que reflejan los impactos económicos, sociales y ambientales más importantes [...], sean positivos o negativos; así como aspectos que influyen sustantivamente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (GRI et al., 2016, p. 27). Para ello, podrá preparar un informe bajo sus propios parámetros y estilo, que puede ser independiente o ser incluido dentro

de los informes de gestión general del proyecto, o podrá utilizar formatos de reporte y comunicación existentes.

En cualquier caso, el informe debe tomar en cuenta los siguientes parámetros sugeridos por la guía ISO 26000:2010 (ISO, 2010): “el alcance y escala del informe deberían ser adecuados al tamaño y naturaleza de la organización; el nivel de detalle podría reflejar el grado de experiencia de la organización con ese informe” (p. 86). Entonces, de acuerdo con las características del proyecto se deberá elegir el nivel de profundidad de la información a reportar; y según su experiencia, se definirá el detalle del mismo, así, se aceptaría que al comienzo el informe fuera más general, pero que con el tiempo y la experiencia de la empresa gestora de los proyectos, estos fueran más detallados.

En consecuencia, el proyecto podrá adoptar un esquema de reporte que consulte sus propias características, pero que corresponda a algún formato de reporte internacionalmente aceptado. En este caso, es pertinente que el formato seleccionado corresponda a algún estándar de RSE, si la empresa ha optado por seguir voluntariamente uno³⁹. Es así que el Pacto Global ofrece su COP (*Communication On Progress*), conocida en español como Comunicación de progreso, que es un reporte anual para que las empresas informen a sus grupos de interés acerca de sus esfuerzos realizados para implementar los principios del Pacto Mundial de la ONU. Cada COP debe contener tres elementos (*United Nations Global Compact, 2012*):

1. Una declaración del presidente ejecutivo expresando apoyo continuo para el Pacto Mundial y renovando el compromiso de la compañía con la iniciativa y sus principios.
2. Una descripción de las acciones prácticas que la empresa haya tomado (y planea tomar) para implementar los principios del Pacto Mundial en cada una de las cuatro áreas temáticas (derechos humanos, trabajo, medio ambiente, anti corrupción).
3. Una medida de los resultados (es decir, el grado en que se cumplieron los objetivos/indicadores de desempeño u otras medidas de los resultados, cualitativas o cuantitativas). (p. 5)

Por su parte, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, que promulgó los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, establece también la necesidad de parte de las organizaciones de

³⁹ En el marco teórico de la tesis se han explicado algunos de los estándares más generalizados y utilizados por las organizaciones a nivel mundial.

informar las acciones que han tomado para contribuir a la sostenibilidad, entendida como el equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico (ANDESCO, 2016). Así, resulta más exigible para las organizaciones el suministro de “datos más accesibles, comparables, disponibles en tiempo real y basados en estándares ampliamente reconocidos” (GRI *et al.*, 2016, p. 26), por lo cual no establece un modelo o formato propio, sino que recomienda adoptar o adaptar alguno existente, como el GRI.

Por otro lado, la guía ISO 26000 hace énfasis en “el valor que tiene reportar públicamente el desempeño de la responsabilidad social frente a las partes interesadas internas y externas” (GRI, 2011a, p. 4) y establece las características que debe tener la información relacionada con la RSE, tal como se aprecia en la tabla 5.2, a continuación:

Tabla 5.2. Características relacionadas con la información sobre RSE, según ISO 26000.

Característica	Interpretación
Completa	La información debería abordar todas las actividades e impactos significativos relacionados con la responsabilidad social
Comprensible	La información se debería proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios
Receptiva	La información debería responder a las necesidades de las partes interesadas
Precisa	La información debería contener datos correctos y proporcionar el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito
Equilibrada	La información debería ser equilibrada y justa, y no omitir datos negativos concernientes a los impactos de las actividades de una organización
Oportuna	Cuando la información describe actividades desarrolladas durante un período específico de tiempo, la identificación del período abarcado permitirá a las partes interesadas comparar el desempeño actual de la organización con el anterior, y con el de otras organizaciones
Accesible	La información sobre asuntos específicos debería estar disponible para las partes interesadas afectadas

Fuente. Elaboración propia, a partir de ISO (2010).

La norma ISO 26000 establece la necesidad de comunicar el desempeño de la RSE en la organización, pero no indica cómo hacerlo o mediante cuál formato; esta es una característica de las normas ISO, en la medida en que indican qué se debe hacer y proporcionan una estructura para organizar las actividades, pero generalmente no señalan cómo hacerlo, pues esto depende de la costumbre y la cultura organizacional de cada ente.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el proyecto podría seguir el formato de reporte establecido por el GRI⁴⁰, con su conjunto de principios para determinar el contenido de la memoria, a saber: participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad, y exhaustividad (tabla 5.3); y los principios para determinar la calidad de la memoria, que son: equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad, y fiabilidad (tabla 5.4) (GRI, 2015).

Tabla 5.3. Principios del GRI para determinar el contenido de la memoria.

Principio	Interpretación
Participación de los grupos de interés	La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables
Contexto de sostenibilidad	La memoria ha de presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad
Materialidad	La memoria ha de abordar aquellos aspectos que: reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; o influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés
Exhaustividad	La memoria ha de abordar los aspectos materiales y su cobertura de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales y que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización en el período analizado.

Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI (2015).

Tabla 5.4. Principios del GRI para determinar la calidad de la memoria.

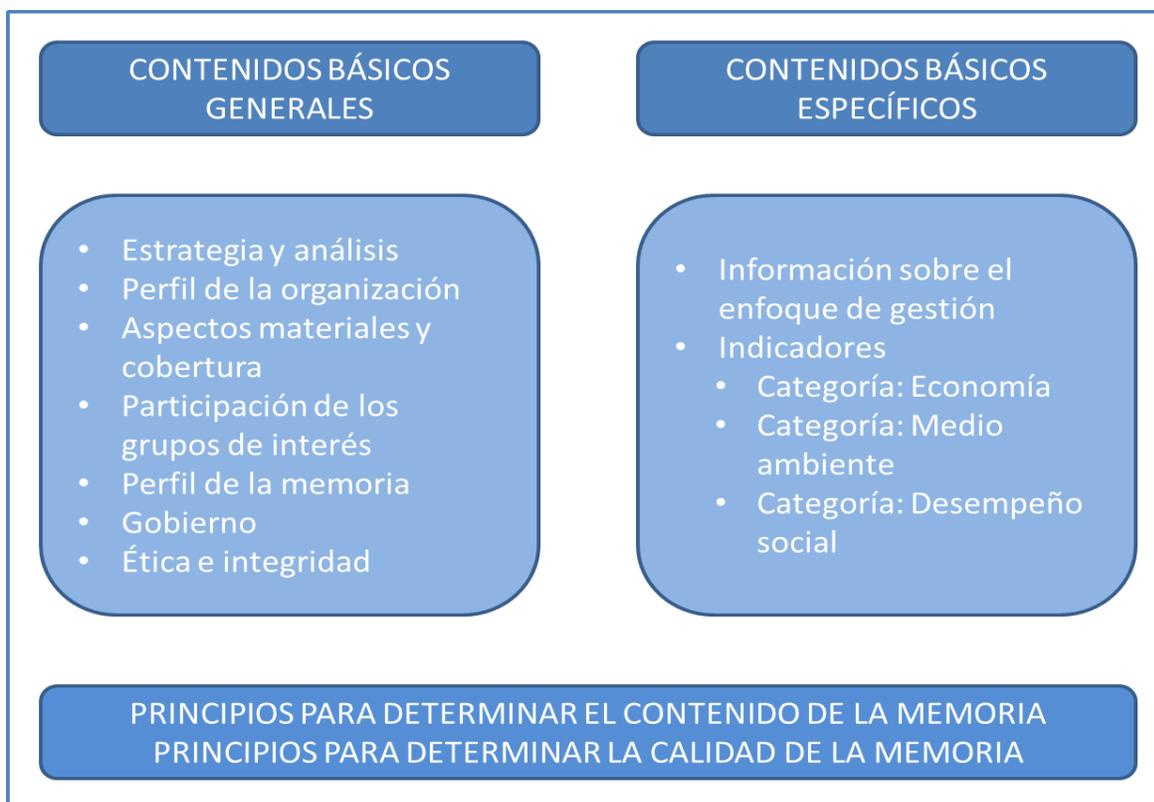
Característica	Interpretación
Equilibrio	La memoria debe reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos del desempeño de la organización a fin de propiciar una evaluación bien fundamentada sobre el desempeño general
Comparabilidad	La organización debe seleccionar, reunir y divulgar la información de manera sistemática. La información debe presentarse de manera tal que los grupos de interés puedan analizar la evolución del desempeño de la organización, y que este se pueda analizar con respecto al de otras organizaciones
Precisión	La información ha de ser lo suficientemente precisa y pormenorizada para que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización
Puntualidad	La organización debe presentar sus memorias con arreglo a un calendario regular, para que los grupos de interés dispongan de la información en dicho momento y puedan tomar decisiones bien fundamentadas
Claridad	La organización debe presentar la información de modo que los grupos de interés a los que se dirige la memoria puedan acceder a ella y comprenderla adecuadamente
Fiabilidad	La organización ha de reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos que se siguen para elaborar una memoria de modo que se puedan someter a evaluación y se establezcan la calidad y la materialidad de la información

Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI (2015).

⁴⁰ Una descripción del GRI se incluye en el marco teórico de esta tesis.

Sobre esta base, el proyecto puede generar su memoria de sostenibilidad, informe de sostenibilidad o de desempeño de RSE, teniendo en cuenta unos contenidos básicos que sugiere el GRI en su versión 4, los cuales se aprecian en la figura 5.6, a continuación.

Figura 5.6. Contenidos básicos de la memoria, sugeridos por GRI.



Fuente. Elaboración propia, a partir de GRI (2015).

Se debe anotar que los principios para determinar el contenido de la memoria tienen el propósito de ayudar a la organización a decidir cuáles son los aspectos materiales y su cobertura, así como para considerar en dónde se pueden considerar importantes sus efectos. Los contenidos básicos generales incumben a todas las organizaciones que elaboran memorias de sostenibilidad, mientras que los contenidos básicos específicos se desagregan en la triple cuenta de resultados, mencionada en otros apartes de este trabajo: aspectos económicos, medioambientales y sociales. Estos últimos comprenden; prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad, y responsabilidad sobre productos. Es importante aclarar que los aspectos económicos de la

sostenibilidad abarcan el impacto de las organizaciones sobre la situación económica de las partes interesadas, por lo que no se centra en la situación financiera de la propia organización.

5.3.3.1.6 Estándar de RSE

Para el ejercicio de la RSE no es indispensable asumir o afiliarse a un estándar internacional. De igual forma a como se planteó en cuanto al reporte de sostenibilidad, la organización puede diseñar su propia manera de responder a sus *stakeholders* y lograr resultados en los campos económico, social y medioambiental. Sin embargo, asumir de manera voluntaria un estándar permite tener un punto de referencia para el inicio y desarrollo de las acciones de RSE; además, estas acciones y sus resultados se vuelven comparables con los de otras organizaciones del sector y de otros sectores, por lo que se genera mayor aprendizaje y acumulación de lecciones aprendidas.

Para el proyecto se sugiere adherir a alguno de los tres estándares planteados en el marco teórico de esta investigación, a saber: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS), el Pacto Global, o la guía ISO 26000. Esta decisión influencia de manera directa el formato con el que se desarrollará el informe de RSE, del que se trató en el ítem anterior.

Los ODS le permiten a las organizaciones trazar una ruta encaminada a contribuir de manera significativa a la sostenibilidad, mediante el enfoque de sus estrategias, metas y actividades (ANDESCO, 2016). Los ODS⁴¹ se enmarcan en cinco ámbitos conocidos como 5P (*People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*) (UNESCO, 2016), prioridades de tipo global cuyo cumplimiento deja de ser un asunto puramente gubernamental, pues ahora se requiere el concurso de todos para alcanzarlos: Estado, sociedad civil, y empresariado. Esta contribución se realiza conectando las estrategias organizacionales a temas que le competen a las empresas, como pobreza, salud, educación, cambio climático y degradación del medioambiente (GRI *et al.*, 2016).

⁴¹ Para consultar los 17 objetivos, favor remitirse al marco teórico de este trabajo.

Con respecto al Pacto Global, las organizaciones pueden encaminar sus acciones de RSE para responder adecuadamente a un conjunto de principios establecidos en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente, y anticorrupción. En la primera área, se tienen los principios: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de influencia, y asegurarse de que sus propias corporaciones no actúan como cómplices en la violación de los derechos humanos.

En cuanto a la segunda, comprende los principios: apoyar la libertad de afiliación y reconocimiento efectivo al derecho de la negociación colectiva, eliminar toda clase de trabajo forzoso y obligatorio, erradicar el trabajo infantil, y eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación. Con relación a la tercera, los principios son: aplicar enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales, desarrollar iniciativas que fomenten una mayor responsabilidad medioambiental, y facilitar el desarrollo y la divulgación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente. En la última, el principio es trabajar contra la corrupción, en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

El proyecto podrá, entonces, adherir a estos principios y gestionar sus actividades de manera decidida dentro de este marco de actuación, que lo compromete a entregar resultados económicos, sociales y medioambientales. Y por esta vía, satisfacer los intereses de sus *stakeholders*.

Por último, se encuentra la alternativa de seguir la guía ISO 26000, que proporciona orientación a todo tipo de organizaciones sobre diferentes aspectos de la RSE, enmarcada dentro de un conjunto de principios, tal como se aprecia en la tabla 5.5, a continuación:

Tabla 5.5. Aspectos de RSE contenidos en la norma ISO 26000.

Aspectos	Principios
Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social RSE	Respeto a los intereses de las partes interesadas
Antecedentes, tendencias y características de la RSE	Rendición de cuentas
Principios y prácticas relacionadas con la RSE	Transparencia
Materias fundamentales y asuntos de RSE	Comportamiento ético
Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus	Respeto a la normativa internacional de

políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia	comportamiento
Identificación e involucramiento de las partes interesadas	Respeto al principio de igualdad
Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionados con la RSE	Respeto a los derechos humanos

Fuente. Elaboración propia, a partir de ISO (2010).

Contribuir al desarrollo sostenible, para lo cual se puede seguir esta guía, se ha tornado en insumo para medir el desempeño integral de la organización y su competencia para operar en el largo plazo. La manera como se perciba que la organización se desempeña en materia de RSE puede influir, entre otros, en los siguientes aspectos: su ventaja competitiva; su reputación; su capacidad para atraer y retener talento humano y clientes; el mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de sus colaboradores; la percepción de inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera; y sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, clientes y comunidad donde opera (ISO, 2010).

El proyecto debería iniciar su camino en la RSE utilizando la ISO 26000, debido a que esta es una guía que lo lleva de manera lógica y clara desde lo estratégico hasta el día a día, ofreciendo la oportunidad de adaptar los pasos sugeridos a su realidad propia; además, esta norma conserva la estructura de otras como la ISO 9000 y la ISO 14000, con las cuales el sector empresarial está familiarizado desde hace tiempo. A partir de su seguimiento, el proyecto podría más adelante adherir a algún otro estándar internacional, o generar su propia metodología de RSE, en un proceso de madurez.

5.3.3.2 Relaciones con stakeholders

Bourne (2013) define los *stakeholders* como “personas o grupos en quienes el éxito o el fracaso de las actividades corporativas de una empresa pueden generar algún tipo de impacto, o quienes pueden influir directamente en que se llegue a ellos” (p. 55), y agrega que las relaciones con ellos son determinantes en la creación (o destrucción) del capital organizacional. Estos pueden participar de diversas formas, tal como se aprecia en la tabla 5.6, a continuación:

Tabla 5.6. Definición de las formas de participación de los *stakeholders*.

Intereses	Una decisión relacionada con la actividad o con sus resultados, de alguna manera tiene influencia sobre una persona o un grupo de personas
Derechos	Derecho a ser tratado de cierta manera o derecho a que se le proteja algún derecho en particular. Este puede ser jurídico o moral.
Propiedad	Alguna circunstancia en la que una persona o grupo de personas posee títulos perfectos de propiedad sobre un activo o una propiedad
Conocimientos	Conocimiento especializado o conocimiento sobre la organización que se requiere para hacer posible la realización de una actividad
Impacto o influencia	A quienes impacta directamente la actividad o sus resultados; o quienes influyen en la actividad o en sus resultados
Contribución	Suministro de recursos; o apoyo a los objetivos o al éxito de la actividad, mediador entre la organización y la ejecución de la actividad o equipos a cargo de su realización

Fuente. Bourne (2013, p. 56).

Existen diversas clasificaciones de los *stakeholders* (Kerzner, 2001; IESE, 2002; Navarro, 2008; Díaz, 2013; Argandoña, 2010; Bounds, Yorks, Adams & Ranney, 1994), lo cual deja entrever que estos son diversos y variados. Una organización, en el ejercicio de sus actividades, establece relaciones con muchos grupos, a través del tiempo, pero no siempre es consciente de ello. Por eso es importante que esta realice un ejercicio planificado y diseñado para identificar a sus *stakeholders*.

Sin embargo, no basta con identificarlos si se quiere realizar una adecuada gestión. Siendo así, en términos de Díaz & Castaño (2015) la “gestión de *stakeholders* implica la incorporación de las dimensiones ética, de responsabilidad social y sostenibilidad en operación y administración de las organizaciones, entendiendo y teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los diferentes grupos de implicados o afectados” (p. 94). De acuerdo con lo anterior, es necesario establecer metodologías para entender los intereses y expectativas de cada uno de los *stakeholders* de la organización.

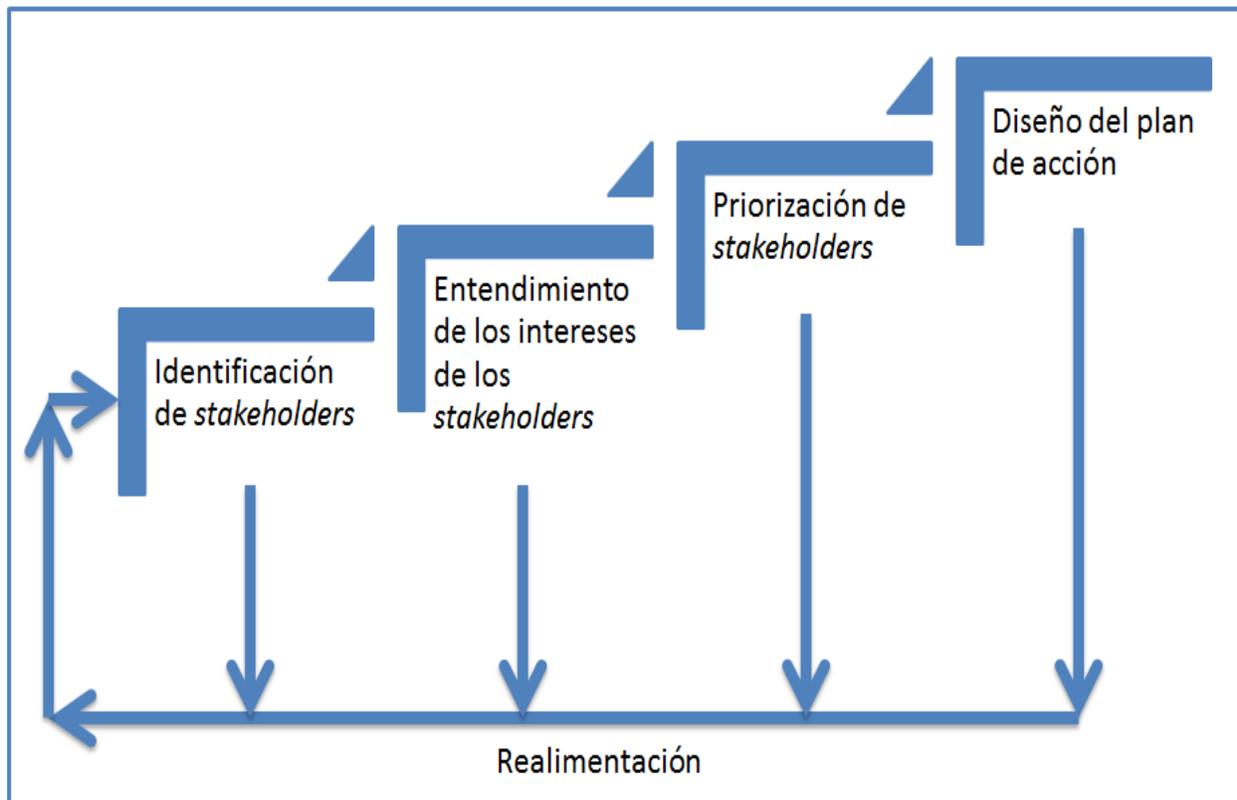
Conocidos los *stakeholders* y entendidos sus intereses, debe considerarse que no todos ellos tienen el mismo nivel de relaciones con los clientes o no impactan o se ven impactados por la organización con la misma intensidad. Resulta necesario, entonces, utilizar una herramienta que permita priorizarlos, de acuerdo con criterios preestablecidos. La priorización se realiza para que la organización pueda orientar, en primera medida, sus esfuerzos para satisfacer los intereses

de dichos *stakeholders*, con el fin de consolidar sus relaciones y minimizar los riesgos asociados; no obstante, la priorización no significa que se desatiendan las relaciones con las demás partes interesadas. Obedece a la esencia del principio de Pareto, que es conocido “como la regla del 80-20 (...), la relación entre los pocos de mucho y los muchos de poco” (Caldera, 2015, p. 482), e identifica los pocos vitales, es decir, aquellos asuntos en los cuales 20% de las causas ocasiona 80% de los efectos (Uribe, 2011).

De esta manera, es posible diseñar un plan de acción orientado a los *stakeholders* clave de la organización, basado en la planeación de acciones y estrategias (¿qué? y ¿cómo?) que contribuya a la generación de valor agregado para las partes, Este plan se utiliza como una herramienta de gestión dinámica, puesto que permite realizar seguimiento y emprender acciones de mejora continua en la relación con las partes interesadas (como se aborda más adelante en el proceso de monitoreo y mejora continua).

En la figura 5.7 se presenta el esquema general propuesto, el cual será ejemplificado más adelante, en el ítem correspondiente a las actividades del modelo.

Figura 5.7. Esquema general de gestión de *stakeholders*.



Fuente. Elaboración propia.

5.3.3.3 Gerencia de proyectos

De acuerdo con lo expresado en el marco teórico, en este trabajo se asume la gerencia de proyectos como la aplicación de conocimientos, competencias, técnicas, herramientas y procedimientos a las actividades del proyecto, y la planeación, organización, dirección y control de los recursos del mismo, para alcanzar los objetivos y cumplir los requisitos, generalmente en términos de alcance, costo y tiempo.

Conviene subrayar al respecto, que la gerencia del proyecto puede ser realizada de diversas formas, aplicando diferentes conocimientos, competencias, técnicas, herramientas y/o procedimientos, a proyectos que tienen, por lo general, condiciones y características propias que los hacen diferentes de otros, incluso teniendo productos similares. Por esta razón, existen diferentes metodologías, estándares y procesos que pueden ser adoptados para un proyecto en

particular. No obstante, en la información primaria recaudada se encontró que 47% de los encuestados aplica un proceso de gerencia de proyectos propio de la empresa, 27% lo hace con proceso propio del gerente del proyecto, y solo 7% tiene un estándar propio documentado. Ninguno utiliza PMBOK, PRINCE2 o ISO 21500.

Esta situación evidencia que es común, no necesariamente lo más técnico, que los proyectos en el sector sean gestionados mediante la adaptación de diversos estándares y metodologías, con la incorporación de aprendizajes que se generan de manera empírica, y a la luz de diferentes enfoques y tendencias metodológicas. Esta investigación no pretende proponer un modelo de gerencia de proyectos y, por tanto, se plantean algunas consideraciones desde la teoría y los estándares, para que la gerencia del proyecto defina su forma de abordarlo, de acuerdo con las condiciones particulares que la rodean y el ciclo de vida del proyecto.

Algunos teóricos de la disciplina han propuesto metodologías para gerenciar los proyectos (Gido & Clements, 2012; Gray & Larson, 2009; Pinto, 2015; Miranda, 2012); dichas propuestas han orientado a varios gerentes de proyectos que iniciaron su labor de manera empírica, pero también han sido utilizados como autores guía en diversos programas de posgrado (sobre todo a nivel de especialización) para formar gerentes de proyectos desde la academia, quienes después, al ejercer, han replicado en la práctica estas metodologías. En la tabla 5.7 se presentan las etapas principales de cada propuesta.

Tabla 5.7. Metodologías de gerencia de proyectos, según algunos teóricos de la disciplina.

Gido & Clements (2012)	Gray & Larson (2009)	Pinto (2015)	Miranda (2012)
Planeación	Definición del proyecto	Gerencia del alcance	Planeación
Programación	Estimación de los tiempos y costos del proyecto	Conformación del equipo del proyecto, conflicto y negociación	Organización y estructura administrativa
Control del programa	Desarrollo de un plan para el proyecto	Gerencia del riesgo	Programación o gestión del tiempo
Planeación de los recursos	Administración del riesgo	Estimación de costos y presupuestos	Administración de los recursos y el presupuesto
Planeación y desempeño de los costos	Programación de recursos y costos	Programación	Monitoreo y control

Administración del equipo de proyecto	Administración de equipos de proyectos	Gerencia de recursos	Administración de la adquisición de bienes y servicios
Comunicación y documentación	Contratación externa	Evaluación y control	Sistema de información y comunicación
	Medición y evaluación del progreso y el desempeño	Cierre y terminación	Administración financiera
	Auditoría y cierre de proyectos		Gestión del riesgo
			Planeación, control y aseguramiento de la calidad

Fuente. Elaboración propia, a partir de Gido & Clements (2012), Gray & Larson (2009), Pinto (2015) y Miranda (2012).

Como se puede observar, estos métodos son similares, a pesar de que difieren en algunas etapas o en el nivel de agregación/desagregación de los temas a aplicar; por ejemplo, Miranda plantea una etapa de gerencia del alcance, que para los demás teóricos está dentro de la etapa de planeación; así, se podrían mencionar otros temas puntuales. Las propuestas giran sobre los mismos asuntos: planeación, programación, costos, control, riesgo, equipo de proyecto, principalmente. De esta manera, es pertinente concluir que el proyecto, para su gerencia, podría asumir alguno de estos métodos, o de manera ecléctica diseñar uno propio a partir de ellos.

De otra parte, existen los estándares de gerencia de proyectos sobre los cuales Ahlemann *et al.* (2009) apuntan que organizaciones, empresas de estandarización y asociaciones en todo el mundo han publicado un número amplio de ellos, que ocasionan un alto nivel de complejidad para que las organizaciones tomen decisiones acerca de su selección y utilización. No obstante, Montes *et al.* (2013) afirman que “todos los estándares han sido elaborados bajo la premisa de ser guías útiles para cualquier tipo de proyecto. Éstos [*sic*] son siempre aplicables en cualquier contexto y todos ellos reúnen información similar estructurada de diferentes formas y con interesantes variaciones” (p. 13).

Al respecto, es importante recordar que los estándares más utilizados a nivel mundial según Skogmar (2015), son *Project Management Body of Knowledge* PMBOK y *Projects In*

Controlled Environment PRINCE2⁴². De manera más reciente, y dada la credibilidad que tiene la *International Organization for Standardization*, también se ha incorporado a la gestión de los proyectos la ISO 21500: 2012. De hecho, en términos de Reháček (2013) “las dos versiones de la guía PMBOK y la norma ISO 21500 son muy similares. Presentan un conjunto de procesos que se han organizado de la misma manera, por etapa de gestión del proyecto y tema de gestión del proyecto” (p. 197).

Debido al enfoque de procesos asumido para el diseño del presente modelo de gestión, conviene resaltar los procesos que cada uno de estos tres referentes plantea para la gerencia de proyectos. En la tabla 5.8 pueden observarse.

Tabla 5.8. Procesos de PMBOK, PRINCE2 e ISO 21500.

PMBOK	PRINCE2	ISO 21500
Inicio	Poner en marcha un proyecto	Inicio
Planeación	Dirigir un proyecto	Planificación
Ejecución	Iniciar un proyecto	Implementación
Monitoreo y control	Controlar una etapa	Control
Cierre	Gestionar la entrega del producto	Cierre
	Gestionar el límite de una etapa	
	Cerrar un proyecto	

Fuente. Elaboración propia, a partir de PMI (2013), Murray (2009) e ICONTEC (2014).

De igual manera con lo planteado al inicio de este ítem, con relación a los métodos recomendados por los teóricos de la disciplina, para la gerencia del proyecto, este podría asumir alguno de estos estándares, o adaptarlos de acuerdo con sus requerimientos específicos. Por otra parte, es de señalar que existen grandes similitudes entre el PMBOK y la ISO 21500, no solo en los procesos (como ya se presentó en la tabla anterior), sino también en sus áreas de conocimiento y materias, respectivamente, como se percibe en la tabla 5.9, a continuación:

Tabla 5.9. Materias de ISO 21500 y áreas de conocimiento de PMBOK.

ISO 21500 – Materias	PMBOK – Áreas de conocimiento
Integración	Integración
Partes interesadas	---
Alcance	Alcance

⁴² Estos dos estándares son analizados en el marco teórico de esta tesis.

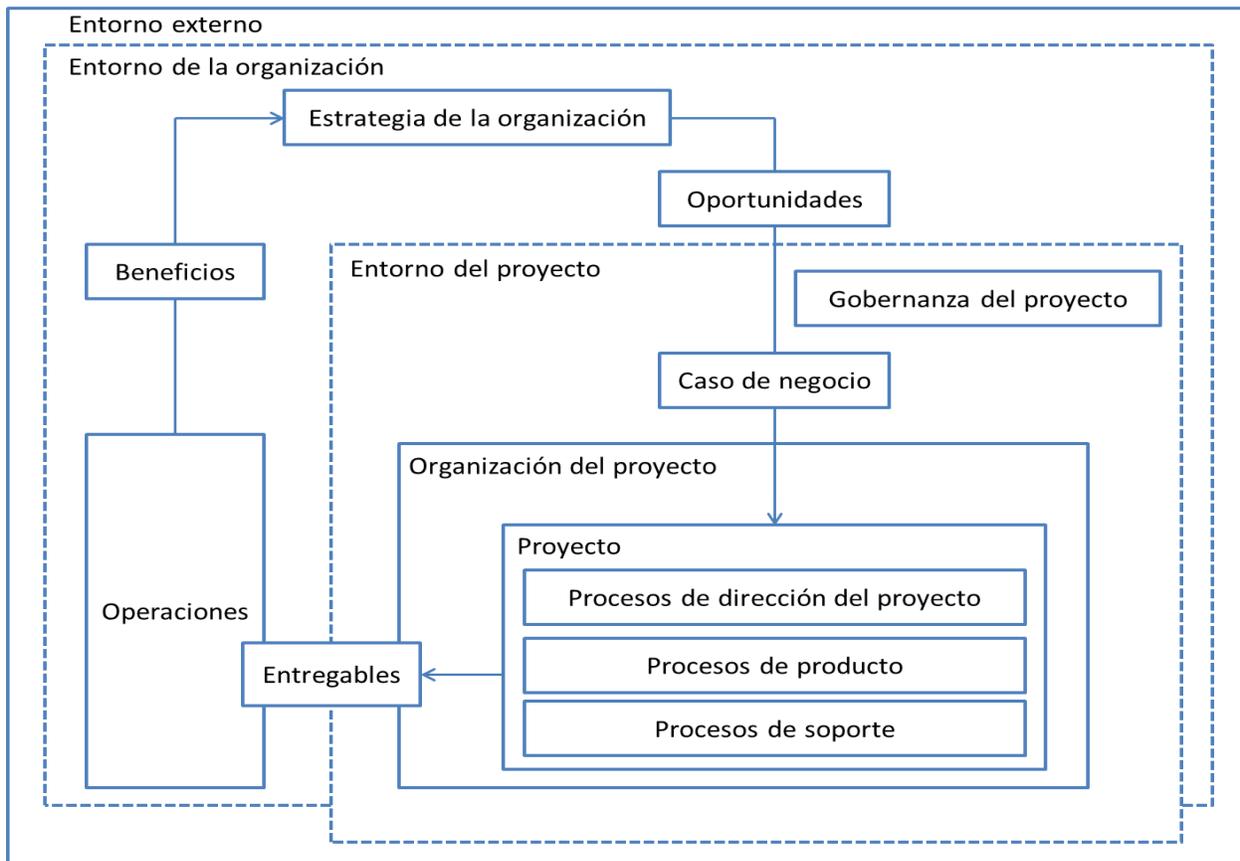
Recursos	Recursos humanos
Tiempo	Tiempo
Costo	Costo
Riesgo	Riesgo
Calidad	Calidad
Adquisiciones	Adquisiciones
Comunicación	Comunicación

Fuente. Réhacek (2013, p. 191).

La ISO 21500, que plantea las directrices para la dirección y gestión de proyectos, está enmarcada también en el enfoque por procesos, característica de las normas ISO y del modelo que se propone en esta tesis. Por estas consideraciones, además de ser una guía didáctica de fácil implementación, así como por el conocimiento y familiarización que el sector empresarial tiene con otras normas ISO, como las familias de la 9000 y la 14000, es pertinente recomendar a los proyectos que quieran iniciar la implementación de un estándar para realizar su proceso de gerencia, acogerse a esta norma. Para tener una concepción más amplia se presenta a continuación, de manera gráfica, el enfoque de procesos del proyecto y su interrelación con los conceptos de gerencia de proyectos y con la organización por proyectos, como es el caso de las empresas del sector de construcción de vivienda (figura 5.8).

En esta figura, los cuadros representan los conceptos relacionados con la gerencia de proyectos, que son desarrollados en la norma; las flechas simbolizan el flujo lógico que conecta los conceptos entre sí, mientras las líneas punteadas significan los límites de la organización. Como se observa, el proyecto en sí mismo también representa los tipos de procesos utilizados en el modelo de gestión que se propone en esta tesis: de dirección (o estratégicos), de producto (o misionales), y de soporte (o de apoyo). Además, como se ha reiterado en otros apartes y en el primer proceso de este modelo con relación a la RSE, también la gerencia del proyecto debe estar alineada con la estrategia organizacional.

Figura 5.8. Visión general de los conceptos de la dirección de proyectos y de sus interrelaciones.



Fuente. ICONTEC (2014, p. 3).

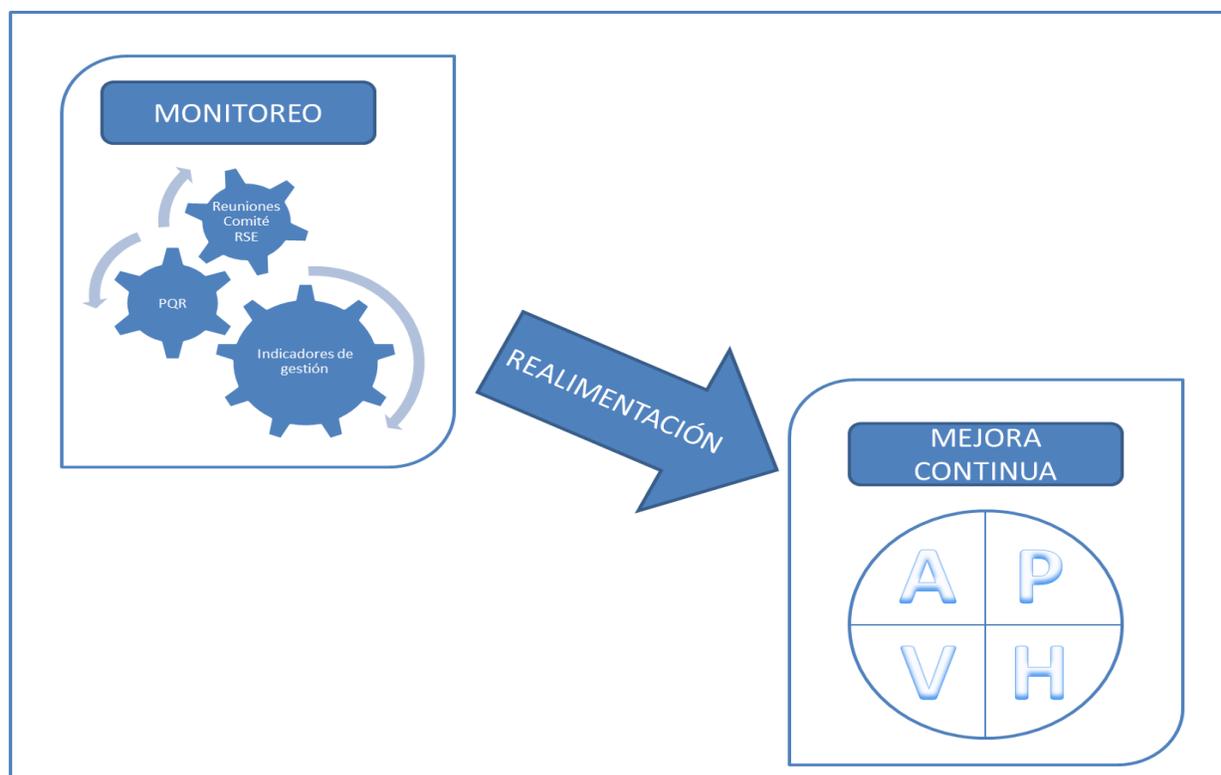
La RSE debe ser incorporada a este proceso de gerencia de proyecto, desde la alineación de su definición estratégica con la estrategia general del proyecto; de igual forma, es necesario que se incorpore el relacionamiento con los *stakeholders*, en las diferentes etapas del ciclo del proyecto. Además, el costo de las actividades relacionadas con RSE debe ser incorporado en el presupuesto general del proyecto; así mismo, el responsable de RSE en el proyecto debe participar en las reuniones directivas del proyecto. Por último, en los procesos de seguimiento, evaluación y control del proyecto, se deben incorporar las prácticas e indicadores de RSE.

5.3.3.4 Monitoreo y mejora continua

A pesar de ser el cuarto proceso del modelo de gestión y nutrirse de los tres anteriores, el monitoreo y la mejora no necesariamente se hacen al final. Las actividades relacionadas deben

hacerse en el momento oportuno, de acuerdo con los requerimientos que el modelo exija. El concepto de monitoreo utilizado en este modelo incluye el de evaluación y seguimiento y, en general, se refiere al conjunto de actividades que se realizan e instrumentos que se aplican para garantizar el alcance de los propósitos establecidos, en este caso, dentro del campo de la RSE. Por su parte, la mejora continua está basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, porque las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y emprenden nuevas actividades mejoradas (Camison *et al.*, 2007). La figura 5.9 presenta los componentes de este proceso.

Figura 5.9. Componentes del proceso Monitoreo y mejora continua.



Fuente. Elaboración propia.

El monitoreo está basado en tres elementos fundamentales: reuniones de evaluación del Comité de RSE, la gestión de las Peticiones, Quejas y Reclamos PQR de los *stakeholders*, y la utilización de indicadores de gestión. El primer elemento le corresponde al Comité que fue sugerido en el proceso estrategia y estructura, que para los efectos de realizar el monitoreo debe reunirse de manera regular al menos una vez cada quince días. En estas reuniones se desarrolla

una evaluación de las PQR presentadas por los diferentes *stakeholders* y se decide sobre las acciones a seguir y respuestas a presentar; de igual manera se realiza el análisis de los resultados de la aplicación de los indicadores de gestión (que se sugieren en la actividad mejora, más adelante), y con base en todo lo anterior se proponen los planes de mejoramiento a que haya lugar. De igual forma, se le hace seguimiento posterior a la ejecución y resultados de estos planes.

Para la gestión de PQR, el proyecto debe establecer los medios mediante los cuales los diferentes *stakeholders* pueden presentarlos; de igual manera, dependiendo de la estructura adoptada, debe establecer el responsable de su gestión operativa y debe diseñar un procedimiento ágil y sencillo para dar respuestas satisfactorias en un lapso de tiempo aceptable. Estas PQR deben ser llevadas al Comité de RSE y podrán dar lugar a planes de mejora.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar el desempeño de la organización (Uribe & Reinoso, 2014). Estos, más que datos, son información, esto es, agregan valor. En este sentido, deben reunir los siguientes atributos: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, integridad, y oportunidad (Senn, citado por Beltrán, 1998). La tabla 5.10 muestra una breve explicación de cada uno.

Tabla 5.10. Atributos de los indicadores de gestión.

Atributo	Explicación
Exactitud	Debe representar la situación tal como es
Forma	Puede ser numérico, gráfico, cualitativo
Frecuencia	Depende del momento en que se requiera
Extensión	Alcance en términos de las necesidades o requerimientos de cobertura
Origen	Externo o interno
Temporalidad	En relación con el tiempo al que hace referencia
Relevancia	Depende de cada factor o situación en particular
Integridad	Debe suministrar una visión completa de una situación determinada
Oportunidad	Disponible y actualizada cuando se requiera

Fuente. Elaboración propia, a partir de Senn, citado por Beltrán (1998).

De acuerdo con el estándar de RSE asumido, y el informe de sostenibilidad escogido, el proyecto deberá diseñar sus indicadores o incorporar algunos de los que estos estándares e

informes sugieren a las organizaciones⁴³. No obstante, en el apartado correspondiente a la actividad mejora, se sugieren algunos indicadores de gestión de tipo general.

En cuanto a la mejora continua, se puede abordar desde la fase Actuar del ciclo PHVA, llamado también ciclo de mejoramiento. Este corresponde a un acrónimo de las palabras Planear-Hacer-Verificar-Actuar, y es una herramienta tomada de la teoría de la gestión de la calidad. Este ciclo tiene “cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida” (Uribe, 2017, p. 61). De manera general, en la primera etapa se definen los objetivos y se deciden los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo; en la segunda, se lleva a cabo la educación y la formación, y se hace el trabajo; en la tercera, se comprueban los resultados (Camison et al, 2007).

Con relación a la última etapa (Actuar), corresponde al diseño de planes de mejoramiento para corregir, en caso de distorsiones en los resultados que se debían alcanzar, de una parte; y de otra parte, se refiere a la elaboración de planes de mantenimiento para prevenir la ocurrencia de distorsiones, en los casos en que los resultados se han alcanzado satisfactoriamente, para proceder en el mediano plazo a estandarizar los procesos que han sido exitosos de manera consistente (Uribe, 2017).

En cuanto a este proceso del modelo de gestión, el proyecto tendrá mayor énfasis en el establecimiento de medidas correctivas mediante planes de mejora, que contribuyan a que lo planificado en cuanto a la RSE, se ejecute de manera adecuada, se alcancen los resultados en términos económicos, sociales y medioambientales, y se contribuya a la sostenibilidad mediante la satisfacción de sus *stakeholders*.

Estos planes de mejora son responsabilidad de la gerencia del proyecto, quien podrá delegar las acciones pertinentes, según la estructura organizacional de RSE adoptada en el proyecto, y son el resultado del monitoreo permanente que se debe hacer al respecto.

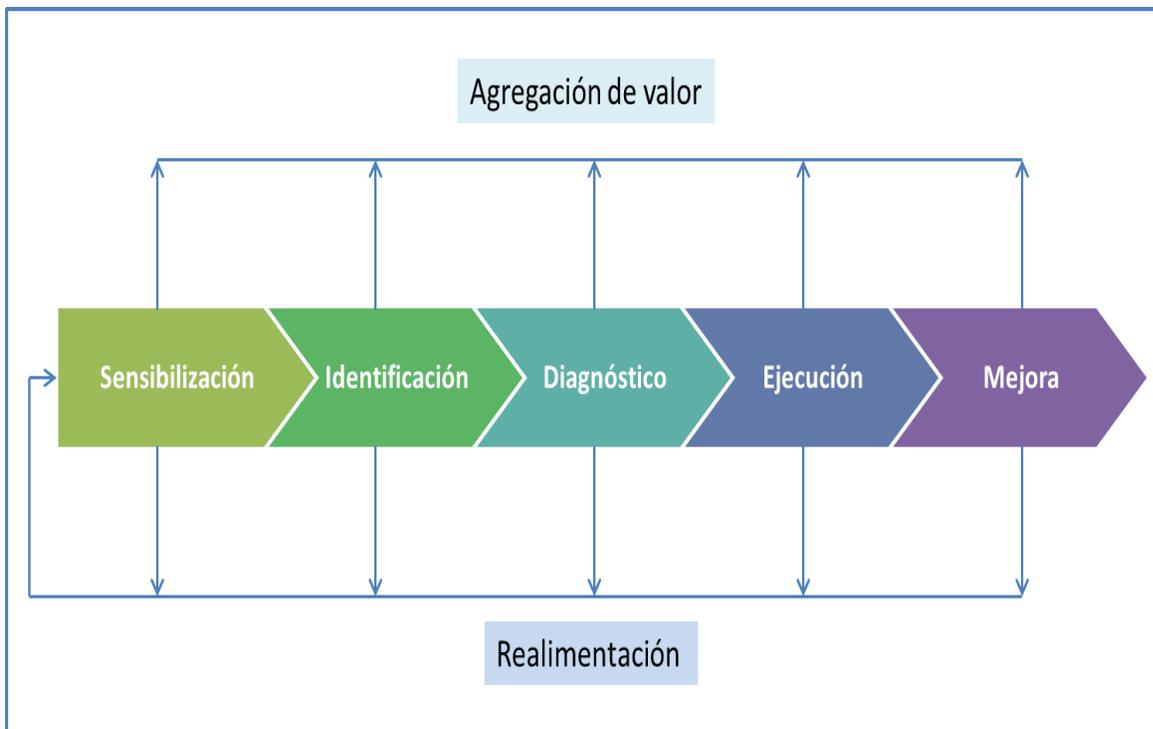
⁴³ Un ejemplo de ello, es la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, publicada por GRI (2011b) y posteriormente actualizada a su versión 4 (GRI, 2015).

5.3.4. Las actividades del modelo

El modelo de gestión de la RSE está apoyado por un conjunto de actividades que se recomiendan para su completa operación. Estas actividades se proponen dentro de una cadena de valor que permite generar valor agregado a los *stakeholders* del proyecto y al modelo mismo, para hacer lo que se debe, mejorarlo y generar corrientes de realimentación y lecciones aprendidas para todos los que hacen parte del proyecto.

Las actividades a desarrollar son secuenciales, como se presenta en la figura 5.10, y están encaminadas a generar la operación del modelo, contribuir al desarrollo de cada proceso, y agregar valor a los *stakeholders*, al modelo, al proyecto y a la organización por proyectos. Esta agregación de valor se puede dar en cada una de las actividades, en intensidades que pueden ser diferentes en cada caso. A la par, se genera un torrente de realimentación desde cada etapa, que permite mejorar el desempeño de toda la cadena o de alguna(s) de sus etapas.

Figura 5.10. Actividades del modelo.



Fuente. Elaboración propia.

A continuación se desarrolla lo concerniente a cada actividad, de una manera general, a manera de orientación, debido a que cada una de ellas deberá ser diseñada y ejecutada tomando en consideración las características propias de cada proyecto. Es recomendable que en la planeación y ejecución de estas actividades, el proyecto y la empresa acudan a asesoría externa por parte de profesionales expertos en la materia, para dar pasos más seguros y más rápidos; sin embargo, nada impide que proyectos y empresas lo intenten de manera autónoma, sin acompañamiento, para lo cual se sugiere contar internamente con un perfil relacionado con el tema de RSE.

5.3.4.1 Sensibilización

Esta actividad está dirigida a establecer un contacto inicial del proyecto con el tema de RSE, con el fin de obtener su atención con respecto a la importancia de incorporar este tópico y el modelo de gestión planteado, en la gerencia del proyecto. Los resultados de la información primaria recopilada en la investigación muestran un bajo conocimiento del tema por parte de los gerentes de proyectos y de empresas de construcción de vivienda. De igual forma se evidenció una muy baja incorporación de prácticas de RSE en la gerencia de estos proyectos y ninguna utilización de estándares asociados.

Siendo así, resulta recomendable adelantar jornadas de sensibilización de RSE, orientadas a gerentes de proyectos y gerentes de empresas del sector, en primera instancia, y con el personal encargado de la ejecución de los proyectos, en segunda medida. Para ello pueden utilizarse estrategias grupales, subgrupales y/o individuales, según sea el caso. Las estrategias grupales corresponden a la participación en eventos (seminarios cortos) que se desarrollen por entidades expertas en RSE, a las cuales asistan principalmente gerentes de proyectos y de empresas del sector. Estas podrán ser apoyadas por gremios, universidades, empresas de consultoría, cámaras de comercio, y entidades gubernamentales.

Las estrategias subgrupales se realizan de manera particular para un proyecto o un conjunto de proyectos de una misma empresa, utilizando también la figura del seminario corto. En este caso, se espera la participación de los gerentes de proyecto y el de la empresa, así como

miembros del personal ejecutivo del proyecto, directamente relacionado con el tema (por ejemplo, el coordinador de RSE en el proyecto). En un segundo momento, este seminario deberá ser adelantado con todo el personal adscrito al proyecto.

Las estrategias individuales obedecen a procesos de asesoría y consultoría que se adelanten con el gerente del proyecto, en aspectos generales relacionados con la incorporación de la RSE a su proyecto. Podrán participar también los miembros del equipo directivo del proyecto, a criterio del gerente del proyecto. Esta estrategia está más focalizada en el proyecto, y se constituye en el paso previo para implementar las siguientes actividades.

Esta actividad de sensibilización debe responder a una serie de interrogantes que surgen cuando el proyecto se encuentra analizando la posibilidad de incorporar la RSE a su gestión. Estos interrogantes pueden ser muy particulares en cada caso, pero en la tabla 5.11, se sugieren algunos que son generales.

Tabla 5.11. Interrogantes a analizar en la sensibilización de RSE.

No.	Interrogante
01	¿Cómo se conoce si las acciones que desarrolla o va a desarrollar el proyecto corresponden al concepto de RSE?
02	¿Cuáles son las diferencias entre RS y filantropía?
03	¿Cuáles son los tipos de RS y cuáles de ellos le corresponden desarrollar al proyecto?
04	¿Cómo se debe entender la RSE?
05	¿Es la RSE un modelo y un conjunto de prácticas que solo se puede aplicar en las organizaciones permanentes?
06	¿Cuáles son las diferentes partes o grupos que se interesan en el proyecto?
07	¿Cómo se debe administrar la relación del proyecto con estos grupos?
08	¿Cuáles son los elementos clave de la RSE que deben ser incorporados en la estrategia y en la estructura del proyecto?
09	¿Por qué es importante para el proyecto incorporar la RSE?
10	¿Qué implicaciones tiene la incorporación de la RSE en la estructura organizacional del proyecto?
11	¿Cómo se puede generar valor social y medioambiental en el proyecto, además del económico?
12	¿Cuáles son los estándares más conocidos para gestionar la RSE?
13	¿Cómo se podría incorporar la RSE en la gerencia del proyecto?

Fuente. Elaboración propia.

5.3.4.2 Identificación

Como ya se planteó en la explicación del esquema general del modelo, para desarrollar acciones de RSE es necesario identificar cuáles son los *stakeholders* del proyecto, en primera medida, y cuáles son sus intereses y expectativas, en segundo lugar. Conocer esta información le permitirá al proyecto diseñar un plan de acción para aquellas partes interesadas que son prioritarias y entender la forma como debe gestionar sus relaciones con cada una de ellas. Además, esta actividad es el insumo para adelantar la siguiente (diagnóstico).

Con el fin de presentar la metodología que puede utilizarse para esta actividad, a continuación se presenta el ejercicio de identificación de los *stakeholders* del sector, con base en la información suministrada por gerentes del sector de construcción, mediante el desarrollo de una entrevista semiestructurada⁴⁴, cuya estructura se presenta en la tabla 5.12. Este instrumento contribuye a obtener un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas, aspecto clave en el enfoque cualitativo (Hernández *et al.*, 2014). Complementariamente se hizo uso de la técnica de análisis documental, para ampliar la información que sirvió de base para realizar el ejercicio; este tipo de análisis está orientado a “conocer lo que otros pares científicos han hecho o están realizando en un campo específico,[...] y, por último, conocer la totalidad de la información relevante que exista sobre un tema específico” (Vickery, citado por Peña & Pirela, 2007, p. 58).

Tabla 5.12. Estructura de la guía de entrevista aplicada.

Bloques de indagación	Asuntos de indagación
La empresa o el proyecto	Breve reseña de la empresa y/o del proyecto: antigüedad, objeto social, número de trabajadores, número de proyectos desarrollados, otros.
Relación con <i>stakeholders</i>	Manejo de las relaciones con los grupos de interés: accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, sector financiero, Estado, comunidad, medio ambiente, otros; inconvenientes más comunes que se presentan con estos grupos; y, consecuencias de estos inconvenientes para la empresa y/o el proyecto.
Responsabilidad social	Conocimiento y desarrollo de prácticas de RSE en la empresa y/o el proyecto; adscripción a estándares de RSE: Pacto Global, GRI, ISO 26000, SA 8000, AA

⁴⁴ “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández *et al.*, 2014, p. 403).

empresarial RSE	1000, otros; responsabilidad de la RSE en la empresa: área funcional, cargo en la empresa o en el proyecto; publicación de informe de RSE: informe individual, informe integrado al informe de gestión de la empresa/proyecto.
-----------------	--

Fuente. Elaboración propia.

El desarrollo del análisis está fundamentado en el segundo bloque de indagación de las entrevistas realizadas, cuyos resultados permitieron identificar los *stakeholders* y sus intereses, así como los riesgos asociados y la planificación de su respuesta. Lo anterior basado en la afirmación hecha por Biodiversa (2013, p. 2): “para identificar *stakeholders* es necesario considerar todas las personas, o grupos, que son afectados por, quienes pueden influenciar, o pueden tener un interés” particular en la organización.

El proceso desarrollado toma en consideración los tres primeros pasos establecidos en la metodología *Stakeholder Circle*, propuesta por Bourne (2013), complementada con matrices suministradas por Díaz (2016) y alimentada por el uso del software operacional MicMac⁴⁵ del modelo de análisis estructural, diseñado por Godet (2001). Así, se desarrollan la identificación, la priorización y la visualización de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.

En este orden de ideas, se coincide con Morris & Baddache (2012, p. 9) quienes afirman que el “mapeo de *stakeholders* es un proceso de investigación colaborativo, de debate, y discusión que se dibuja desde múltiples perspectivas para determinar un listado clave de *stakeholders* a través del espectro total de ellos”, para lo cual se deben desarrollar cuatro fases: identificar, analizar, mapear y priorizar. La primera, lista los grupos, organizaciones y personas relevantes; la segunda, entiende la perspectiva y relevancia del *stakeholder*; la tercera, visualiza las relaciones con objetivos y otros *stakeholders*; y la cuarta, clasifica la relevancia del *stakeholder* e identifica problemas.

A continuación se presenta la identificación de los *stakeholders* (tabla 5.14), previa escala de valoración del impacto (tabla 5.13) para lo cual se han definido los intereses y derechos de

⁴⁵ Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación.

cada uno de ellos, la implicación de no satisfacerlo, el impacto para el proyecto, y la fuente de contacto.

Tabla 5.13. Escala de valoración del impacto.

Categoría	Valores	Detalle
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro total de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
Severo	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo en la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
Menor	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio e imagen, se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Insignificante	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.

Fuente. Díaz (2016, p. 48).

Tabla 5.14. Matriz consolidada de identificación de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.

Identificación	Intereses	Derechos	Implicación	Impacto	Contacto
Clientes	Obtención de una vivienda con las especificaciones y en el tiempo prometido.	Solicitud y entrega de información oportuna. Garantía en las expectativas.	No recibir la vivienda si no cumple las expectativas. Demandas judiciales.	Severo	Base de datos de clientes actuales y potenciales.
Comunidad	No ser afectado y obtener beneficios.	Solicitud y entrega de información oportuna. Respuesta oportuna a quejas y reclamos. Garantía de derechos ambientales y de entorno próximo.	Paralización y/o cierre de la obra, de acuerdo con el grado de impacto.	Severo	Líderes comunitarios de la zona de influencia del proyecto.
Proveedores	Aseguramiento de permanencia y pago oportuno, y contar con reglas claras.	Cumplimiento de las condiciones de legalidad pactadas. Respeto mutuo del código de ética.	No suministrar los bienes y servicios. Hacer exigibles	Severo	Base de datos de proveedores.

			garantías y entablar demandas.		
Equipo operativo y técnico	Obtención de permanencia, bienestar y pago oportuno.	Cumplimiento y garantía en las condiciones y ambiente laboral. Solicitud y respuesta oportuna a sus quejas y peticiones.	Parar o realizar operación tortuga	Severo	Supervisores y/o coordinadores .
Equipo directivo	Obtención de resultados efectivos en términos de calidad y tiempo del proyecto, y reconocimiento.	Asesoría, monitoreo y seguimiento. Ser tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones.	Parar la obra y/o documentar las reclamaciones ante la instancia respectiva.	Menor	Gerente del proyecto.
Presidente de la empresa	Aseguramiento de rentabilidad, liquidez, recompra, prestigio, y reconocimiento.	Exigir las respuestas e informes periódicos. Tomar decisiones de reorientación de recursos según los avances del proyecto con visión global.	Aplazar o cerrar el proyecto, de acuerdo con el grado de incidencia de la decisión.	Catastrófico	Presidente de la empresa.
Curaduría urbana	Garantía de cumplimiento legal, técnico y normativo.	Hacer seguimiento normativo. Inspeccionar de acuerdo con lo aprobado.	Cerrar la obra y sancionar.	Moderado	Curador urbano.
Entidades financieras	Colocación y recuperación de recursos, y fortalecer su imagen corporativa.	Hacer exigible la deuda si no se cumplen las expectativas financieras.	No garantizar la financiación al proyecto y a largo plazo, a la empresa.	Severo	Gerente y/o subgerente financiero de operaciones.
Gobierno	Contribución a la solución de vivienda de la población y mejorar la calidad de vida.	Requerir información. Realizar control de acuerdo con sus competencias. Definir políticas que beneficien el acceso a oferta de vivienda con mejores garantías.	Cerrar y sancionar.	Moderado	Autoridad competente.

Fuente. Elaboración propia.

Como se evidencia, la mayoría de *stakeholders* generarían alto impacto sobre el proyecto, excepción hecha del presidente de la empresa, que por su rol tiene la capacidad de postergar o dar por finalizado un proyecto, generando un impacto catastrófico; de igual forma se diferencia el equipo directivo, que por las características de su quehacer y de sus intereses como grupo, generarían un impacto menor sobre el proyecto.

Con base en los resultados de la matriz de identificación, se procede a elaborar la matriz de riesgos y planificación de la respuesta (tabla 5.15), que hace parte de la priorización (Bourne, 2013) o la fase de identificar sugerida por Morris & Baddache (2012). Para este caso, se agrega el tipo de *stakeholder* (externo o interno, siguiendo la clasificación sugerida por Navarro, 2008), el objetivo que se deriva de sus intereses, y se genera la propuesta de acción y estrategia para hacerles frente y en doble vía, satisfacer dichos intereses.

Tabla 5.15. Matriz de riesgos y planificación de la respuesta.

Identificación	Tipo	Objetivos	Intereses	Impacto	Acción	Estrategia
Clientes	Externo	Obtener una vivienda con especificaciones acordadas y en el tiempo prometido.	Obtención de una vivienda con las especificaciones y en el tiempo prometido.	Severo	Ejecución de procedimiento o ágil para conocer los requerimientos del cliente.	Seguimiento a la ejecución de la obra y a su capacidad para satisfacer los requerimientos del cliente.
Comunidad	Externo	Obtener beneficios y evitar afectaciones.	No ser afectado y obtener beneficios.	Severo	Involucramiento permanente de actores de la comunidad en el proceso de construcción del plan de vivienda.	Desarrollo de talleres con participación de la comunidad y absorción de mano de obra local cuando se cumplan los perfiles. Conformación de veedurías ciudadanas de control social.
Proveedores	Externo	Garantizar permanencia, pago oportuno y	Aseguramiento de permanencia y pago	Severo	Diseño del plan de adquisiciones, con énfasis	Comunicación permanente, directa y cercana con los

		reglas claras.	oportuno, y contar con reglas claras.		en variables como tiempo, pagos, entre otras.	proveedores. Seguimiento y monitoreo al plan de adquisiciones y a la logística requerida para su operación.
Equipo operativo y técnico	Interno	Garantizar permanencia, bienestar y pago oportuno.	Obtención de permanencia, bienestar y pago oportuno.	Severo	Proceso de selección efectivo. Desarrollo del plan de gestión de personal.	Definición de un protocolo de comunicación. Realización periódica de reuniones, actividades y eventos para el mantenimiento y mejoramiento del personal.
Equipo directivo	Interno	Obtener resultados efectivos en términos de calidad y tiempo del proyecto, y por ende, reconocimiento.	Obtención de resultados de efectivos en términos de calidad y tiempo del proyecto, y reconocimiento.	Menor	Desarrollo del plan de gerencia del proyecto. Definición del plan de inversión que garantice el cierre financiero.	Realización de reuniones periódicas de planificación y seguimiento al desarrollo del proyecto, y publicación de resultados parciales y finales.
Presidente de la empresa	Interno	Garantizar rentabilidad, liquidez, recompra, prestigio y reconocimiento.	Aseguramiento de rentabilidad, liquidez, recompra, prestigio, y reconocimiento.	Catastrófico	Solicitud periódica de informes verbales y escritos, con respecto al avance del proyecto.	Desarrollo de acciones de mantenimiento y mejoramiento según el caso.
Curaduría urbana	Externo	Asegurar cumplimiento legal, técnico y normativo.	Garantía de cumplimiento legal, técnico y normativo.	Moderado	Expedición de la licencia de construcción; previo el lleno total de los requisitos legales, técnicos y normativos.	Revisión detallada de la documentación entregada por el proyecto. Informes de seguimiento a planes de mejora y/o requerimientos técnicos complementarios.
Entidades	Externo	Recuperar los	Colocación y	Severo	Estudio de la	Asesoría y

financieras		recursos colocados y mejorar imagen corporativa.	recuperación de recursos y fortalecer su imagen corporativa.		solicitud de crédito.	acompañamiento permanente al proyecto.
Gobierno	Externo	Contribuir a la solución de vivienda de la población y mejorar nivel de calidad de vida.	Contribución a la solución de vivienda de la población y mejorar la calidad de vida.	Moderado	Expedición de normas relacionadas con la actividad de la construcción.	Consulta, inspección y vigilancia al sector de la construcción. Incentivos para la disminución al déficit cuantitativo de vivienda.

Fuente. Elaboración propia.

Con el fin de priorizar los *stakeholders* (Bourne, 2013; Morris & Baddache, 2012) se realizó el análisis estructural⁴⁶, incorporando la relación de dependencia/influencia de dichas partes interesadas. En la tabla 5.16 se presenta la configuración de las variables de entrada al MicMac.

Tabla 5.16. Configuración de las variables de entrada al modelo.

Nombre	Nombre corto	Descripción
Clientes	CI	Compradores potenciales y actuales, interesados en las soluciones de vivienda.
Comunidad	Com	Vecinos del proyecto de construcción.
Proveedores	Prov	Quienes suministran materias primas, materiales y servicios al proyecto.
Equipo operativo y técnico	EqOpT	Talento humano vinculado al proyecto, en actividades operativas y técnicas.
Equipo directivo	EdDir	Talento humano vinculado al proyecto, en actividades directivas.
Presidente de la empresa	Pres	CEO de la organización.
Curaduría urbana	Cur	Organismo encargado de expedir licencias de construcción.
Entidades financieras	EntF	Instituciones encargadas de la financiación del proyecto.
Gobierno	Gob	Direccionador del aparato estatal del orden nacional, departamental o municipal.

Fuente. Elaboración propia.

⁴⁶ Su objetivo es evidenciar la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan un sistema (Godet, 1993). Dichas relaciones son calificadas en términos de influencia (motricidad) y dependencia.

Para realizar el análisis estructural, se tomaron los diferentes *stakeholders* y se establecieron sus relaciones de dependencia/influencia. La escala de valoración es la siguiente: 0: no hay influencia; 1: baja; 2: media; y 3: alta. En la tabla 5.17 se observan las calificaciones dadas, en la cual el análisis se hace de la columna hacia la fila, con esta pregunta tipo: ¿en qué medida cada *stakeholder* de la columna influencia el comportamiento del *stakeholder* de la fila?

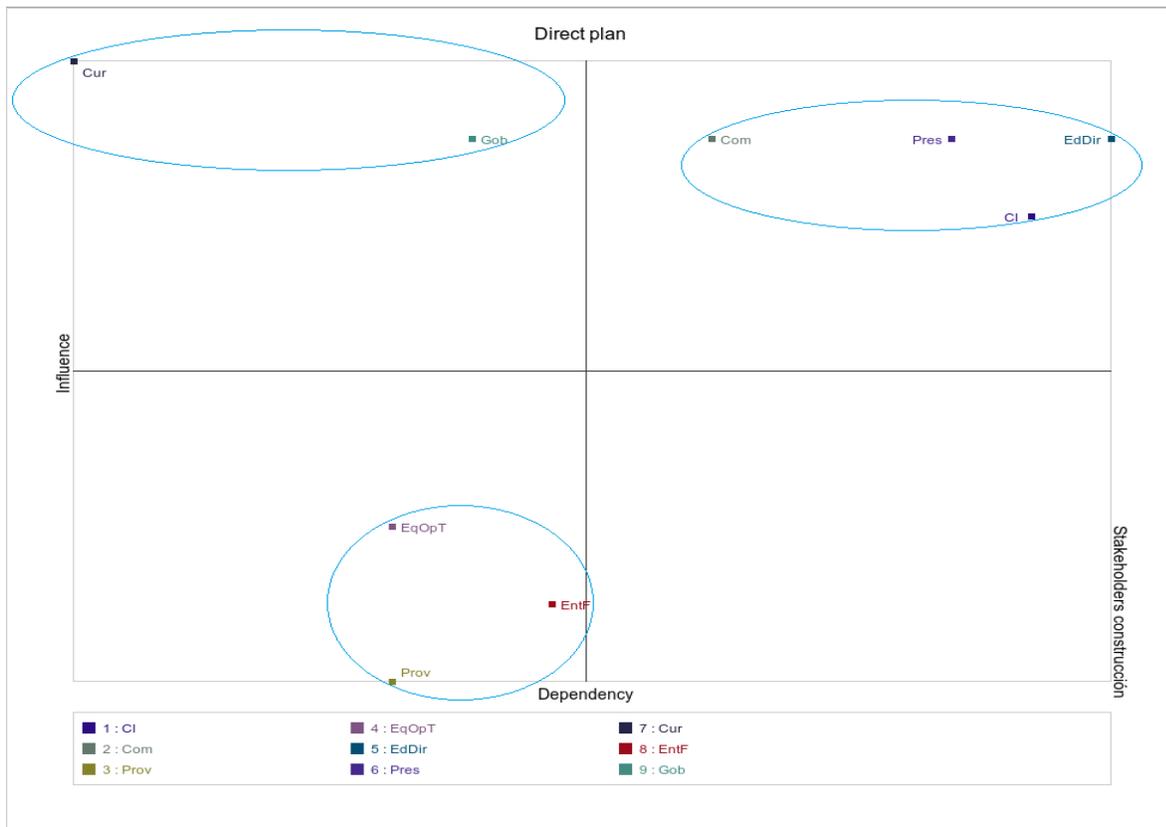
Tabla 5.17. Matriz de relación entre *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.

<i>Stakeholder</i>	CI	Com	Prov	EqOpT	EdDir	Pres	Cur	EntF	Gob
CI	0	1	2	1	3	2	0	2	1
Com	3	0	1	1	3	2	1	0	2
Prov	2	1	0	0	2	1	0	0	0
EqOpT	0	0	1	0	3	3	0	0	1
EdDir	2	2	1	3	0	2	0	2	1
Pres	1	2	1	2	2	0	0	3	2
Cur	3	3	0	0	2	2	0	2	2
EntF	3	0	1	0	1	2	0	0	0
Gob	2	3	1	1	1	1	3	1	0

Fuente. Elaboración propia, resultado del software MicMac.

Con base en las valoraciones anteriores, se obtuvo la Matriz de Influencias Directas MID (figura 5.11), que proporciona la situación de las relaciones de los *stakeholders* en el corto plazo. En esta matriz, en el eje de la ordenada se encuentra representada la influencia, y en el de la abscisa, la dependencia.

Figura 5.11. MID de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.



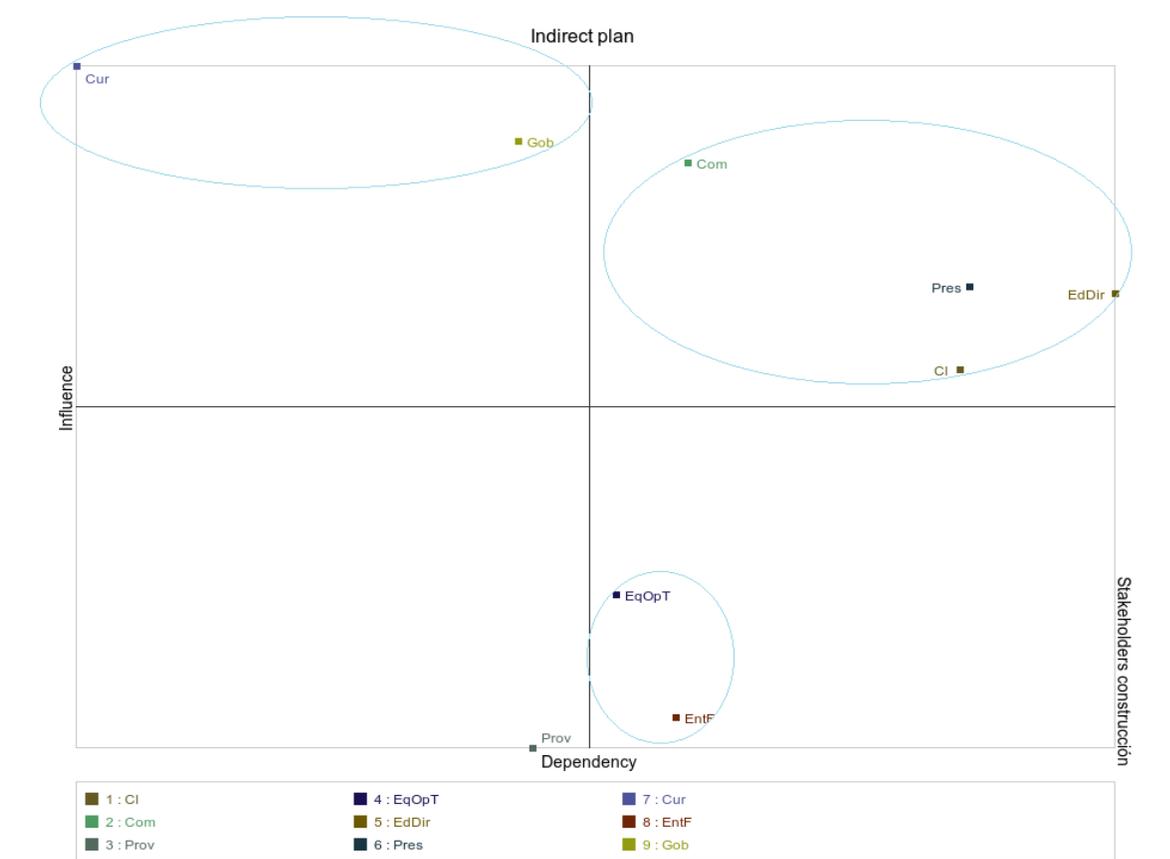
Fuente. Elaboración propia, resultado del software MicMac.

Seguendo a Garza & Cortez (2011), los elementos que presentan alta dependencia y alta influencia, que se sitúan en el cuadrante superior derecho, son llamados *variables clave*; aquellos que se ubican en el cuadrante superior izquierdo, y que muestran alta influencia y baja dependencia, se consideran *variables determinantes*; los que tienen alta dependencia y baja influencia, localizados en el cuadrante inferior derecho, se conocen como *variables resultado*; y aquellos que resultan en el cuadrante inferior izquierdo, con baja dependencia y baja influencia, reciben el nombre de *variables autónomas*.

De acuerdo con la figura anterior, se observa que los *stakeholders* que presentan mayor relación dependencia/ influencia (*stakeholders clave*) son: la comunidad, el presidente de la empresa, el equipo directivo del proyecto, y los clientes.

A continuación se realiza el análisis para el largo plazo, el cual se obtiene mediante la Matriz de Influencias Indirectas MII. Al correr la aplicación con los datos establecidos en la tabla 5.17, se encuentra que el número de iteraciones recomendado para alcanzar estabilidad es cuatro, para una matriz de tamaño 9, y una medición de las influencias al 100% y de las dependencias al 100%. Estos datos indican que la simulación es consistente y se puede confiar en ella. La MII se presenta en la figura 5.12.

Figura 5.12. MII de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.

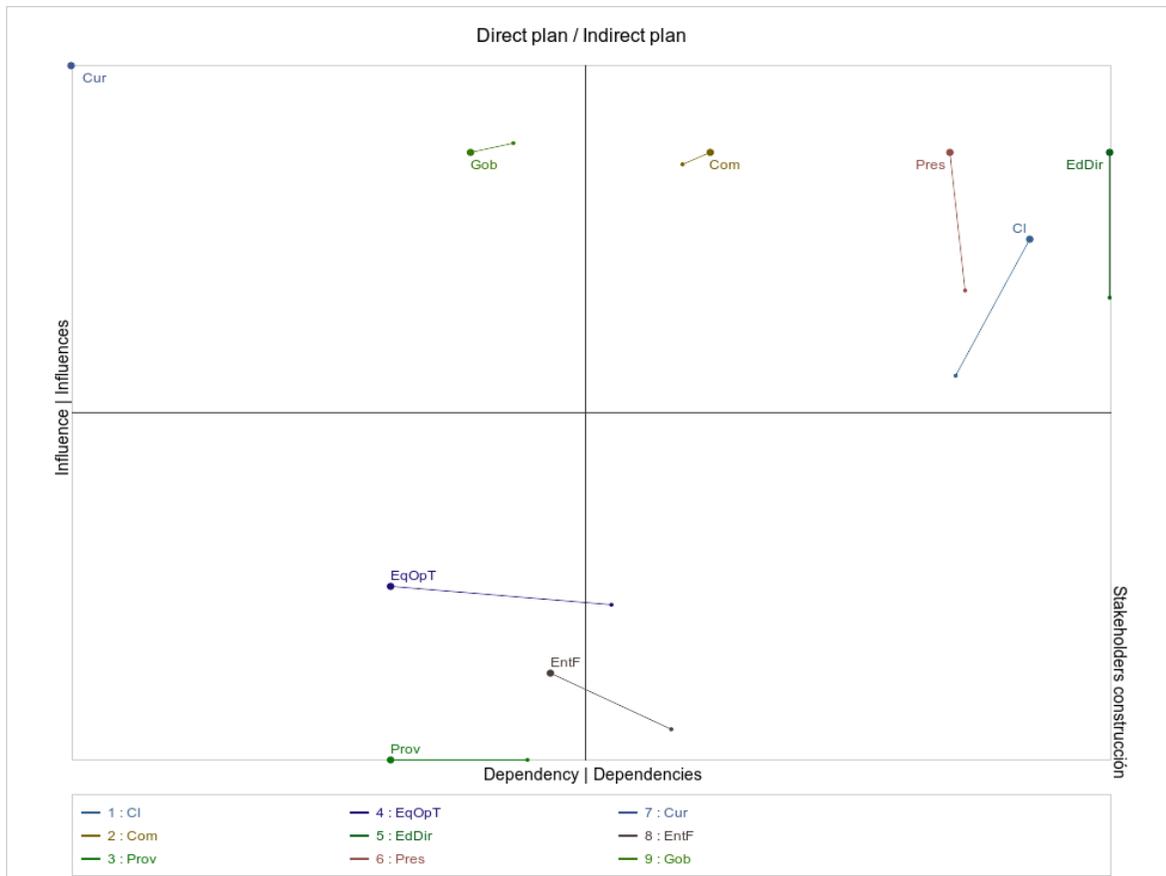


Fuente. Elaboración propia, resultado del software MicMac.

Como se puede observar en esta figura, los *stakeholders* prioritarios siguen siendo los mismos que se encontraron en la MDI; es decir, en el largo plazo, las relaciones de dependencia/influencia entre estos *stakeholders* se mantienen.

Finalmente, es importante observar cómo se desplazan los diferentes *stakeholders*, desde el corto (MDI) al largo plazo (MII), de acuerdo con la dinámica del análisis estructural realizado con base en MicMac. Esta situación se muestra en el Plano de Desplazamiento PD (figura 5.13).

Figura 5.13. PD del análisis estructural de los *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda.



Fuente. Elaboración propia, resultado del software MicMac.

Se puede apreciar que a pesar de que existe desplazamiento en la relación dependencia/influencia de los diferentes *stakeholders* analizados, en el caso de los cuatro priorizados, considerados como clave (poco menos de la mitad del total), se mantienen en el mismo cuadrante, que denota alta dependencia y alta influencia.

De acuerdo con las características del análisis estructural (Deusto, s.f.), se encuentra que los *stakeholders* determinantes son la *curaduría urbana* y el *gobierno*; es decir, el sistema

normativo-legal que debe cumplirse previo a la iniciación de la ejecución de un proyecto de construcción de vivienda. A su vez, los *stakeholders* autónomos son el *equipo de trabajo operativo y técnico*, las *entidades financieras*, y los *proveedores*, los cuales desempeñan roles específicos dentro de un proyecto de los mencionados.

Las características de las variables clave es que son muy motrices y muy dependientes, pueden perturbar el comportamiento normal del sistema, tienen alta inestabilidad, y deben tener de manera continua retos que propicien el cambio del sistema hacia un nivel más óptimo (Garza & Cortez, 2011). Por lo anterior, es importante establecer las acciones y estrategias específicas para este conjunto de *stakeholders* (tabla 5.18).

Tabla 5.18. Acciones y estrategias para los *stakeholders* clave.

Stakeholder clave	Acción	Estrategia
Comunidad	Involucramiento permanente de actores de la comunidad en el proceso de construcción del plan de vivienda. Comunicación permanente con los miembros de la comunidad.	Desarrollo de talleres con participación de la comunidad y absorción de mano de obra local cuando se cumplan los perfiles requeridos. Conformación de veedurías ciudadanas de control social.
Presidente de la empresa	Entrega periódica de informes verbales y escritos, con respecto al avance del proyecto.	Desarrollo de acciones de mantenimiento y mejoramiento, según el caso, previa evaluación conjunta de los avances del proyecto.
Equipo directivo del proyecto	Desarrollo del plan de gerencia del proyecto. Definición del plan de inversión que garantice el cierre financiero.	Realización de reuniones periódicas de planificación y seguimiento al desarrollo del proyecto, y publicación de resultados parciales y finales.
Clientes	Ejecución de procedimiento ágil para conocer los requerimientos del cliente. Comunicación permanente con los clientes.	Seguimiento permanente a la ejecución de la obra y su capacidad para satisfacer los requerimientos del cliente. Incorporación a la obra de las inquietudes razonables de los clientes

Fuente. Elaboración propia.

Como se planteó anteriormente, este es un ejercicio indicativo y por lo tanto deberá ser ajustado, adaptado o reelaborado, tomando en cuenta las características específicas de cada proyecto.

5.3.4.3 Diagnóstico

El diagnóstico “corresponde al análisis de la situación actual de la empresa” (Uribe, 2016b, p. 193) o de cualquier tipo de organización. Es como una fotografía que se toma en un momento determinado, para conocer el estado actual de la organización, de una parte de ella, de un proceso o de una situación determinada.

En este caso, el diagnóstico se refiere a la situación actual de la RSE en el proyecto, y debe ser adelantado en dos sentidos: el primero de ellos, el examen y análisis de la situación del proyecto con respecto a los procesos del modelo que se está sugiriendo en este trabajo; el segundo, el análisis de la situación del proyecto con relación al ejercicio de identificación y priorización de los *stakeholders*, realizado en la etapa anterior.

En el primer sentido se utiliza como referente lo expresado en los cuatro procesos del modelo de gestión: estrategia y estructura, relaciones con *stakeholders*, gerencia de proyectos, y monitoreo y mejora continua. Se debe analizar si existen sus diferentes elementos en el proyecto; si es así, cómo se dan estos, y si no es así, por qué no se observan en el proyecto. En la tabla 5.19 se sugieren algunos de los aspectos que deben ser diagnosticados en el proyecto.

Tabla 5.19. Aspectos de diagnóstico en el proyecto.

Estrategia y estructura	Relaciones con <i>stakeholders</i>	Gerencia de proyectos	Monitoreo y mejora continua
¿Existe una estrategia para implementar y desarrollar la RSE?	¿El proyecto tiene identificados a sus <i>stakeholders</i> ?	¿De qué manera las definiciones estratégicas de la RSE se encuentran alineadas con la estrategia general del proyecto?	¿Cuál es la periodicidad de las reuniones del Comité de RSE del proyecto?
¿Existe una política de RSE?	¿Se conocen los intereses y expectativas de cada <i>stakeholder</i> ?	¿Cómo se desarrollan las relaciones con los <i>stakeholders</i> en cada etapa del ciclo del proyecto?	¿En las reuniones del Comité de RSE se analizan los indicadores de gestión de la RSE y se proponen planes de mejora?
¿Se aplican indicadores de gestión para evaluar el comportamiento de la RSE?	¿Existe una metodología para identificar los <i>stakeholders</i> y sus intereses y expectativas?	¿Se encuentra incorporado en el presupuesto del proyecto los costos	¿Cuál es el procedimiento para la gestión de PQR de los diferentes <i>stakeholders</i>

		asociados con la ejecución de la RSE?	del proyecto?
¿Existe una unidad organizativa específica que se responsabilice de la RSE?	¿Cómo se planifican las relaciones con cada <i>stakeholder</i> ?	¿El responsable de RSE en el proyecto participa de las reuniones directivas del mismo?	¿El análisis de PQR de <i>stakeholders</i> es utilizado para emprender acciones correctivas y diseñar planes de mejoramiento?
¿El proyecto publica un informe de RSE?	¿Cuáles son las actividades y estrategias que se desarrollan con cada <i>stakeholder</i> ?	¿Las prácticas e indicadores de gestión de la RSE se encuentran incorporados a las actividades con seguimiento, evaluación y control del proyecto?	¿Existe en el proyecto un conjunto de indicadores de gestión de RSE?
¿A cuál estándar de RSE se encuentra adscrito el proyecto?	¿Cuál es el procedimiento que se sigue para incorporar la realimentación a la gestión de <i>stakeholders</i> ?		¿Cómo se realiza el análisis de los indicadores de gestión de RSE en el proyecto?
	¿Cómo se sistematizan las lecciones aprendidas en el relacionamiento con <i>stakeholders</i> ?		¿Cómo se diseñan los planes de mejora de la RSE?

Fuente. Elaboración propia.

En el segundo sentido del diagnóstico, planteado al comienzo de este ítem, el análisis de la situación actual se realiza utilizando como referentes los intereses identificados para cada *stakeholder* (tabla 5.14), con respecto a la capacidad del proyecto para responder satisfactoriamente a ellos. Por este motivo, los aspectos a diagnosticar podrán variar, dependiendo del proyecto y de su experiencia, así como de sus *stakeholders*.

5.3.4.4 Ejecución

En esa actividad se puede retomar el Ciclo PHVA, actuando en la fase Hacer, que al decir de Camison *et al.* (2007), consiste en poner en marcha lo establecido en la fase de planificación. Al respecto, Uribe (2017) complementa al afirmar que esta etapa “debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos” (p. 62).

En el modelo de gestión, esta actividad conlleva la realización de todo lo planeado, desde los procesos hasta las actividades de la cadena de valor. Por lo anterior, es muy importante el rol que asume el responsable de la RSE en el proyecto, así como el Comité de RSE; el primero, quien debe convertir las intenciones en realidades; y el segundo, que debe acompañar la ejecución y tomar las decisiones que le competen o elevar al nivel decisorio del proyecto sus recomendaciones para asegurar el correcto desempeño del modelo y del sistema en general.

Es en esta actividad en la cual se definen los grandes propósitos estratégicos y se implementa el componente estructural del primer proceso; de la misma manera, se ejecutan las relaciones con los diferentes *stakeholders*, aspecto medular del segundo proceso, no solo en cabeza del responsable de RSE, sino de todos los miembros del proyecto, de acuerdo con funciones y responsabilidades específicas asignadas; igualmente se incorpora la RSE al proyecto, con la participación de todos sus integrantes y el liderazgo de su gerente, y en algunos casos del gerente de la organización por proyectos; además, se realiza el monitoreo y la mejora continua, propios del cuarto proceso, mediante la utilización de los indicadores de gestión y de los demás aspectos relacionados con el seguimiento, la evaluación y el control, como herramientas para hacer mejor las cosas cada vez.

De otra parte, centrado en la cadena de valor, en esta actividad de ejecución se realiza la sensibilización de la RSE para todos los participantes en el proyecto; se identifican, analizan y priorizan los *stakeholders* del proyecto; se acomete el análisis de la situación actual (diagnóstico) de la RSE en el proyecto; y, finalmente, se aplican y calculan los indicadores de gestión que sirven de base para diseñar y ejecutar los planes de mejoramiento de la RSE en el proyecto.

5.3.4.5 Mejora

Para realizar la actividad de mejora, además de lo señalado en el proceso Monitoreo y mejora continua, resulta fundamental el diseño, aplicación y análisis de los indicadores de gestión. La definición de cuáles de ellos aplicar se relaciona con el diseño estratégico de la RSE que se haya hecho para el proyecto, con los niveles de desempeño que se esperen, y con el estándar de RSE que se adopte (incluyendo los existente para realizar los informes de sostenibilidad). Por

ejemplo, GRI sugiere un conjunto de indicadores en su publicación Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI, 2015), categorizados en indicadores de desempeño económico, ambiental y social; estos últimos, se dividen en prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad, y responsabilidad sobre productos. Algunos de los indicadores GRI (2011b), son:

- Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.
- Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.
- Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
- Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
- Hábitats protegidos o restaurados.
- Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.
- Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.
- Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
- Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.
- Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas.

- Número de quejas relacionados con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.
- Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.
- Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.
- Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.
- Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.

De igual forma, el proyecto puede tomar otros referentes que existen sobre el particular para definir su sistema de indicadores y diseñar los propios de acuerdo con sus requerimientos específicos, teniendo en cuenta lo planteado en el cuarto proceso del modelo. Para efectos de ejemplo, a continuación se proponen algunos indicadores de RSE:

CERSE: Conocimiento del enfoque de RSE

$$CERSE: \frac{\text{Personas que conocen el enfoque de RSE}}{\text{Total de personas que integran el proyecto}} * 100$$

CIRSE: Campañas internas para promocionar la RSE

$$CIRSE: \frac{\text{Campañas de promoción de RSE realizadas}}{\text{Campañas de promoción de RSE propuestas}} * 100$$

SCL: Satisfacción de los empleados con sus condiciones laborales

$$SCL: \frac{\text{Empleados que manifiestan estar satisfechos}}{\text{Total de empleados vinculados al proyecto}} * 100$$

PRSE: Proveedores involucrados en los programas de RSE

$$PRSE: \frac{\text{N° Proveedores involucrados en los programas de RSE}}{\text{Total de proveedores}} * 100$$

RCRSE: Reuniones Comité de RSE

$$RCRSE: \frac{\text{N° Reuniones realizadas del Comité de RSE}}{\text{N° Reuniones programadas del Comité de RSE}} * 100$$

PM: Planes de mejora

$$PM: \frac{\text{N° Planes de mejora aprobados}}{\text{N° Planes de mejora presentados}} * 100$$

PQR: Peticiones, quejas y reclamos

$$PQR: \frac{\text{N° PQR atendidas satisfactoriamente}}{\text{N° PQR presentadas por stakeholder}} * 100$$

OPQR: Oportunidad en la respuesta a PQR

$$OPQR: \frac{\text{N° PQR atendidas en un período de tiempo}}{\text{N° PQR atendidas}} * 100$$

PPQR: Proceso de PQR

$$PPQR: \frac{\text{N° PQR período actual}}{\text{N° PQR período anterior}} * 100$$

SST: Satisfacción por *stakeholder*

$$SST: \frac{N^{\circ} \text{ Miembros stakeholder que califican positivamente al proyecto}}{N^{\circ} \text{ Miembros stakeholder consultados}} * 100$$

PSST: Participación de sugerencias por *stakeholder*

$$PSST: \frac{N^{\circ} \text{ Total de sugerencias recibidas por stakeholder}}{N^{\circ} \text{ Total de stakeholder}}$$

EAST: Eficacia en las actividades por *stakeholder*

$$EAST: \frac{N^{\circ} \text{ Total de actividades implementadas por stakeholder}}{N^{\circ} \text{ Total de actividades programas por stakeholder}} * 100$$

PIST: Participación en la inversión por *stakeholder*

$$PIST: \frac{\text{Valor de la inversión realizada por stakeholder}}{\text{Total inversión por RSE}} * 100$$

IRSE: Informes de RSE

$$PIST: \frac{\text{No. Informes de RSE presentados}}{\text{No. Informes de RSE programados}} * 100$$

EPRSE: Ejecución del presupuesto de RSE

$$EPRSE: \frac{\text{Monto ejecutado a la fecha}}{\text{Monto presupuestal asignado}} * 100$$

RMCRSE: Reuniones de monitoreo del Comité de RSE

$$RMCRSE: \frac{\text{No. Reuniones de monitoreo realizadas por el Comité de RSE}}{\text{No. Reuniones de monitoreo programas por el Comité de RSE}} * 100$$

MPRSE: Mejora de procedimientos de RSE

$$MPRSE: \frac{\text{No. Procedimientos de RSE mejorados}}{\text{No. procedimientos de RSE existentes}} * 100$$

Se reitera que los indicadores tomados de GRI y los sugeridos en este trabajo, no corresponden a una lista exhaustiva, sino a una indicación que le sirva de guía al proyecto específico para diseñar y aplicar los propios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con el trabajo adelantado, a continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

Conclusiones

Para hacer más enriquecedora su lectura, las conclusiones se han organizado en tres campos: de índole general, con respecto a los objetivos específicos, y con relación a las hipótesis, como se presenta a continuación.

De índole general

Los resultados obtenidos evidencian la baja incorporación de la RSE en la gerencia de proyectos, especialmente en los de construcción de vivienda, de donde se obtuvo la información primaria; sobre esta premisa se diseñó la investigación y por tanto se corroboran los elementos dados en la justificación de la misma.

De la misma manera, resulta casi inexistente la utilización de estándares, metodologías o prácticas sistemáticas de GP en el desarrollo de las acciones relacionadas con los proyectos del sector; denotando que la GP en este sector es, sobre todo, empírica, y obedece más a las competencias de la persona que está al frente, que a las capacidades institucionales de las organizaciones dueñas de los proyectos.

El modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos que se propone se basa en el enfoque por procesos; está constituido por los procesos Estrategia y estructura, Relaciones con *stakeholders*, Gerencia de proyectos, y Monitoreo y mejora continua. Este es el modelo que, razonablemente, debe ser incorporado a la gerencia de los proyectos del sector; sin embargo, conviene complementarlo con una cadena de valor que haga factible su operación, con base en las siguientes actividades: sensibilización, identificación, diagnóstico, ejecución, y mejora.

Este modelo de gestión es una propuesta que se ha diseñado con base en la situación encontrada en los proyectos del sector construcción de vivienda, que refleja mayoritariamente carencias y en menor grado presencia de acciones de RSE, y tomando en consideración los elementos conceptuales existentes en las ciencias administrativas, especialmente para el tema de la RSE. No obstante puede ser tomado como referencia para la gerencia de proyectos en sectores que tengan un comportamiento similar al de la construcción, en cuyo caso debe ser adaptado, en términos de las características y la realidad propia de cada proyecto, en el sector que se desee intervenir.

Con respecto a los objetivos específicos

Para el primer objetivo, en la desagregación del análisis se observa que ninguno de los proyectos indagados se encuentra adscrito a algún estándar internacional o modelo de RSE; además, es posible afirmar que no existe una preocupación desde el diseño estratégico y estructural de la gerencia de proyectos, con relación a las prácticas generalmente aceptadas de RSE. Estudios realizados relieván la importancia de alinear la RSE con la estrategia, para que se conciba como esencial y de largo plazo en la organización (Toro, 2006; McElhaney, 2009; Ader & Hansen, s.f.; Katavic & Kovacevic, 2009); de igual forma, sugieren que la manera como cada una la integre en su estructura organizacional afectará su gestión e implicará la estrategia corporativa y la de RSE (Morton *et al.*, 2008; Argandoña *et al.*, 2008; Jiménez & Gessa, 2014).

En cuanto a las relaciones con los *stakeholders* de los proyectos, se encuentra que, en general, los proyectos del sector privilegian las acciones que tienen directa o indirectamente implicaciones legales; en otros términos, hacen lo que la ley les exige, sobre todo en aquellos aspectos que tienen que ver con trabajadores, clientes, autoridades locales, y medio ambiente. Pocos son los casos en que se despliegan acciones que sobrepasen los mínimos legales y se adentren en las prácticas usuales de la RSE.

Ejemplos de estas prácticas realizadas en el sector son: realización de diálogos con los empleados sobre competencias y recursos profesionales actuales y potenciales para el buen

desarrollo del trabajo; promoción de políticas de igualdad entre los trabajadores; calificación positiva de la estabilidad laboral, salario, y calidad del trabajo; indagación del grado de satisfacción y fidelidad de los clientes; garantía post venta como garantía de calidad del producto; compra a proveedores ubicados en la ciudad; cumplimiento oportuno de compromisos fiscales; apoyo a emprendedores y estudiantes en práctica; control ecológico a algunas variables, como materiales no reciclables, y agua.

En cuanto a la GP, existe una baja formalización de la disciplina, lo que conlleva a una gestión empírica, alejada de la utilización de estándares internacionales o procesos de GP diseñados por la empresa o por el gerente del proyecto. Se resalta la utilización de indicadores de desempeño y la dirección de recursos, así como la definición de una trayectoria profesional para asumir el rol de gerente de proyecto. En contraste, los demás aspectos relacionados con procesos y prácticas de GP son incipientes, situación que no garantiza la obtención de resultados, enfocados en objetivo, alcance, costo y tiempo (Torres & Torres, 2014; Arboleda, 2013; Gido & Clements, 2012; PMI, 2013; ICONTEC, 2014).

Para el segundo objetivo específico, las acciones de RSE que se realizan en el sector fueron analizadas con relación a los principales modelos de RSE existentes, los que, de acuerdo con el marco teórico desarrollado, son: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el *Global Reporting Initiative* (GRI), y la Guía ISO 26000.

Al respecto, y dada la evidencia recaudada, se puede afirmar que en los proyectos de construcción de vivienda, no se tiene como referente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y tampoco se realizan acciones que puedan clasificarse de manera clara en ninguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS. Ni siquiera se ha dado el primer caso aconsejado por la guía SDG Compass (GRI *et al.*, 2016), que consiste en entender los ODS y la manera como las organizaciones les aportan.

En cuanto al Pacto Global, los proyectos de construcción de vivienda se acercan a algunas áreas, aunque sin una intencionalidad clara, mediante acciones como: control ecológico

de algunas variables (área de medio ambiente); y ausencia de ocupación de menores de edad, de trabajo forzoso u obligatorio, y de discriminación (área de condiciones laborales). No se encontró evidencia con respecto a las dos áreas restantes del Pacto Global.

Debido a que ninguno de los proyectos encuestados publica un informe de RSE y 80% de ellos no aplican indicadores de RSE, se concluye que no existe aplicación de la guía del GRI, que fue establecida para unificar la manera como se presentan las memorias o reportes de sostenibilidad.

La guía ISO 26000 establece que la RSE debe estar integrada a toda la organización y ser llevada a la práctica en todas las relaciones (ISO, 2010); además de la obligatoriedad de que la organización reconozca su responsabilidad social, e identifique e involucre sus partes interesadas. Como la RSE no es un asunto estratégico o estructural para este tipo de proyectos, y solo se dan algunas acciones intermitentes con los *stakeholders*, es aceptable afirmar que no se sigue ni aplica esta guía.

En cuanto al tercer objetivo específico, el enfoque basado en procesos permite aplicar un sistema de procesos en la organización, planificar sus interacciones, al igual que su gestión, para generar el resultado deseado (ICONTEC, 2008); en este sentido, se convierte en un enfoque válido para diseñar el modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos.

El modelo diseñado funciona alrededor de cuatro procesos: estrategia y estructura (proceso estratégico); relaciones con *stakeholders*, y monitoreo y mejora continua (procesos de apoyo); y gerencia de proyectos (proceso misional). Estos procesos se generan a partir de los intereses de los *stakeholders*, y se dirigen a la obtención de su satisfacción, razones por las cuales se generan corrientes de realimentación y agregación de lecciones aprendidas.

El concepto de cadena de valor posibilita comprender y gestionar la ventaja competitiva de la organización (Porter, 2007) y consiste en “dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes” (Ruiz *et al.*, 2017, p.199); razón de peso para incorporarla al

modelo de gestión de la RSE, con el fin de generar herramientas que contribuyan a ponerlo en operación.

Siendo así, la cadena de valor de apoyo al modelo está constituida por cinco actividades claves: sensibilización, identificación, diagnóstico, ejecución, y mejora. El desarrollo de estas actividades, previamente planeadas, y gestionadas adecuadamente, redundará en la puesta en marcha y mejora del modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos.

Con relación a las hipótesis

Las conclusiones relacionadas con el primer objetivo específico, unidas al análisis factorial realizado, conducen a la contrastación de las hipótesis realizadas. En este sentido, se observa que los proyectos de construcción poseen una baja incorporación de la RSE a su esquema estratégico y estructural; comportamiento que conlleva a aceptar la primera hipótesis: *los proyectos y sus prácticas de gerencia, en especial los de construcción de vivienda, carecen de los aspectos estratégicos y de estructura, orientados a la Responsabilidad social empresarial.*

Adicionalmente, con base en el análisis de componentes principales realizado, en lo que corresponde a las relaciones con los *stakeholders*, y corroborado por los resultados del análisis descriptivo de la información, es pertinente aceptar la segunda hipótesis planteada: *en la gerencia de proyectos, especialmente los de construcción, no se desarrollan de manera sistemática prácticas encaminadas a la gestión de sus stakeholders desde un enfoque de RSE, coherente con las particularidades de la disciplina.*

Finalmente en este tópico, y tal como se pudo apreciar en el análisis descriptivo y el de componentes principales, los apartes relacionados con GP no se cumplen en los proyectos de construcción indagados, salvo contadas excepciones. Este comportamiento permite aceptar la tercera hipótesis planteada: *los proyectos de construcción de vivienda no incorporan estándares, metodologías o prácticas sistemáticas de gerencia de proyectos.*

Recomendaciones

Para la implementación del modelo de gestión de la RSE en el ámbito de los proyectos, debería iniciarse con su incorporación en la estrategia y en la estructura del proyecto; posteriormente es aconsejable la puesta en marcha de las actividades de la cadena de valor, de lo cual deberá derivarse la adaptación del modelo a las condiciones propias de cada proyecto.

No obstante realizarse el diseño del modelo con base en la información recopilada de proyectos de construcción de vivienda de Ibagué, es posible implementarlo en proyectos de otros sectores, de comportamiento similar, y en regiones con condiciones semejantes.

Para la puesta en marcha del modelo es recomendable que el proyecto, o la organización de y/o por proyectos, cuenten con la asesoría y acompañamiento de expertos en el tema de la RSE, con el fin de generar procesos de aprendizaje que le permita posteriormente actuar de manera autónoma en otros proyectos.

Dada la situación encontrada en el sector, que es la realidad de muchos otros sectores de comportamiento semejante, se aconseja implementar y ofrecerle procesos de asesoría, consultoría, capacitación y acompañamiento en gerencia de proyectos, que pueden estar orientados a la implementación de estándares y metodologías existentes, o a generar modelos propios para realizar la gestión de los proyectos de manera técnica.

Los principales apartes de esta tesis, especialmente la metodología, el marco teórico, y la propuesta del modelo de gestión, deberían traducirse en una metodología y un programa de consultoría para la incorporación de la RSE en la gerencia de proyectos, en Colombia y a nivel internacional.

El desarrollo de esta investigación sugiere algunas líneas de investigación futuras, que se desprenden de los hallazgos y las propuestas realizadas, o que, por el alcance y delimitación de este trabajo, no se acometieron. Ejemplos de ellas son las siguientes:

- desarrollo de investigaciones similares en otros sectores de la economía, que también se gestionan por proyectos;
- diseño de un modelo de gestión de la RSE, a la medida, para proyectos adelantados por microempresas;
- análisis de la incorporación del concepto de valor compartido en la GP;
- análisis de relaciones multi-*stakeholders* en la GP;
- gestión estratégica de la RSE en la GP adelantada en pequeñas y medianas empresas;
- diseño de un estándar de RSE propio para la GP;
- incorporación de la RSE como área de conocimiento, tema, o proceso de los estándares de GP existentes;
- estructuración de casos de estudio en el tema de RSE y GP;
- comparación de los conceptos RSE y Sostenibilidad en la GP; entre otras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abínzano, J. (2007). El estado de la cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE. En Fundación Jaime Vera (Ed.). *La responsabilidad social de las empresas. Mirada desde la izquierda*, (pp. 56-89). Madrid: Fundación Jaime Vera.
- Aboal, J., Lado, M., Amigo, M., Hervada, X., Gómez, A., & Fernández, C. (2008). Mapa de procesos en organizaciones de salud pública: la experiencia de la Dirección Xeral de Saúde Pública de Galicia. *Gaceta sanitaria*, 22(3), 275-279.
- Acuña, L., Araque, J., Rosero, O., Rubio, G., & Uribe, M. (2014). *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Ader, F., & Hansen, R. (s.f.). *Corporate social responsibility & Corporate Strategy. A practical orientation towards CSR integration into corporate strategy*. Recuperado de <http://pplcrwlr.co.no/docs/franziska/hansen>
- Agudelo, L., & Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos. Notas de clase*. Medellín: Agudelo y Bolívar.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in CSR: a multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836 – 863.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), 292-303. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.009>.

American Psychological Association APA. (2015). *¿Qué son las normas APA?* Recuperado de <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>.

Ansoff, H. (1977). *Business strategy*. London: Penguin Books.

Araque, J., Rubio, G., & Uribe, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación. Caso de análisis: Universidad del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Arboleda, G. (2013). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. 2ª. ed. Bogotá: Alfaomega.

Arévalo, J., Bayona, R., & Rico, D. (2015). Responsabilidad social e innovación: Una mirada desde las tecnologías de información y comunicación en organizaciones. *Revista Clío América*, 9(18), 180-189.

Argandoña, A. (2010). *¿Qué quiere decir gestión de stakeholders?* Pamplona: IESE.

Argandoña, A., Fontrodona, J., Pin, J., & García P. (2008). *El perfil emergente del directivo RSE*. Barcelona: IESE.

Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño organizacional en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.

Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones ANDESCO (2016). *17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Bogotá: ANDESCO.

- Atehortúa, F. (2008). Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista EAN*, 62, 125-139.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Aya, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate social responsibility: perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40, 14-24.
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. 7ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Barcellos, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Bassem, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate social responsibility. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 6(2), 231-236.
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión*. 2ª. ed. Bogotá: 3R Editores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía humanidades, ciencias sociales*. 3ª. ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Bertelsmann Stiftung & Sustainable Development Solutions Network. (2017). *SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities. International spillovers in achieving the goals*. New York: Bertelsmann Stiftung & Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Recuperado de <http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--full.pdf>.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), 37-48.

- Biodiversa. (2013). *Biodiversa stakeholder engagement toolkit. Part 3: How to identify stakeholders. Consultation draft 2013.* Recuperado de www.biodiversa.org/633/download.
- Blachere, G. (1977). *Tecnología de la construcción industrializada*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Blomquist T., Hällgren M., Nilsson A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: in search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20141>.
- Boada, A., & Mont, O. (2005). *Desmaterialización. Sistemas producto-servicio, una estrategia diferente de negocios*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Boada, A., Rocchi, S., & Kuhndt, M. (2005). *Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental*. Bogotá: Politécnico Granacolombiano.
- Botero, L. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de construcción. *Ad-Minister*, 14, 105-123.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond total quality management*. New York: McGraw-Hill.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de stakeholders. Gestión de grupos de interés*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Vol. II. Bogotá: Norma.
- Bribiescas, F. (2006). *Modelo para la formulación y despliegue de estrategias de manufactura*. En ESAN (Presidencia), *Asamblea anual de CLADEA 2006*. Montpellier, Francia.

- Bruce, C. (1982). *The project cycle. An introduction to the stage of project planning and implementation*. Washington: World Bank.
- Cadbury, A. (2006). Corporate social responsibility. *Twenty-First Century Society: Journal of the Academic of Social Sciences*, 1(1), 5-21. doi: 10.1080/17450140600679883.
- Caldera, J. (2015). El principio de Pareto en el control documental de programas informativos en el Media Asset Management. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 13(3), 480-490. doi: <http://dx.doi.org/10.20396/rdbci.v13i3.8639461>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>.
- Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL (2015a). *Colombia construcción en cifras*. Recuperado de <http://camacol.co/informacion-economica/cifras-sectoriales/construccion-en-cifras>.
- Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL (2015b). *Índice de competitividad departamental y desarrollo regional de la actividad edificadora*. Recuperado de <http://camacol.co/internas/%C3%ADndice-de-competitividad-departamental-y-desarrollo-regional-de-la-actividad-edificadora>.
- Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL (2015c). 2014 – 2015 *Informe de gestión*. Recuperado de http://camacol.co/sites/default/files/informes_gestion/INFORME%20DE%20GESTION%202014-2015%20DEF.pdf.
- Cámara de la Construcción de Colombia CAMACOL TOLIMA (2015). *Informe de actividad edificadora Tolima. Abril de 2015*. Recuperado de <http://camacoltolima.org.co/wp-content/uploads/2015/06/Informe-Actividad-Edificadora-Tolima-abril-.pdf>.

- Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Centro Colombiano de Filantropía. (1995). *Responsabilidad social empresarial en Colombia: resultado de una investigación*. Bogotá: Centro Colombiano de Filantropía, Asociación Nacional de Industriales ANDI y Fundación Social.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE. (2005). *Memorias primer foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales*. Bogotá: CCRE, Compartamos con Colombia, Fundación Codespa y PNUD.
- CCRE (2008). *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?* Recuperado de www.ccre.org.co.
- Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Charvart, J. (2003). *Project management methodologies. Selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Chung, K., & Crawford, L. (2016). The role of social networks theory and methodology for project stakeholder management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 226(1), 372-380.

Cleland, D. (2001). The discipline of project management. *Project Management for the Business Professional*, 3-22.

Código Sustantivo del Trabajo. *Decreto Ley 2663 de 1950*. (2011). Recuperado de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>.

Congreso de la República de Colombia (2004). *Ley 905 de 2004 sobre mipymes*. Recuperado de <http://www.supertransporte.gov.co/documentos/niif/documentos/leyes/Ley%20905%20de%202004.pdf>.

Congreso de la República de Colombia. (2007). *Ley 1151 de 2007 Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010*. Recuperado de [http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/aplicaciones/gobernacion/centroDocumental/doc-salud.nsf/0/09A0FFBD23CB9B8805257E6D00493A57/\\$FILE/Ley%20%201151%20DE%20%202007.pdf](http://cundinet.cundinamarca.gov.co:8080/aplicaciones/gobernacion/centroDocumental/doc-salud.nsf/0/09A0FFBD23CB9B8805257E6D00493A57/$FILE/Ley%20%201151%20DE%20%202007.pdf).

Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Decreto Ley 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>.

Deif, A. (2011). A system model for green manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1553-1559.

Del Águila, A. (1986). *Las tecnologías de la industrialización de los edificios de vivienda*. Tomo 1. Madrid: Colegio Oficial de Arquitectura de Madrid.

Del Castillo, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En Vives, A., y Peinado-Vara, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. (pp. 229 – 248). Nueva York: Fondo Multilateral de Inversiones.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2012). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia*. Recuperado de <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/IntranetICBF/organigrama/SecretariaGeneral/Contratacion/Documentacion/Instructivos/CIU%20Rev%204%200%20AC%20ULTIMO%20VERSION%20Clasificaci%C3%B3n%20Industrial%20Internacional%20Uniforme%20de%20todas%20las%20Actividades%20Econ%C3%B3micas.pdf>.

Departamento del Tolima y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2013). *Vivienda digna para el Tolima. Política pública de vivienda*. Ibagué: Nuevas Ediciones S.A.

Departamento para la Prosperidad Social DPS & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2013). *El sector construcción. Estudio de perfiles ocupacionales para el sector de la construcción de Ibagué*. Ibagué: PNUD.

Deslauries, J. (2004). *Investigación cualitativa guía práctica*. Pereira, Colombia: Papiro.

Deusto. (s.f.). *Prospectiva. Análisis estructural*. Recuperado de http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac.

Díaz, F. (2016). *Negociación y gestión de stakeholders*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad EAN.

Díaz, N. (2013). De la sostenibilidad al valor compartido: gerencia estratégica de los grupos de interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(1), 159-176.

- Díaz, N., & Castaño, C. (2015). Stakeholders: base de la sostenibilidad empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 94-108.
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.
- Donovan, J. (2006). *Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas de valor*. Costa Rica: CATIE y CECOECO.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- El Tiempo (2015a). *Edificio Space*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/noticias/edificio-space>.
- El Tiempo (2015b). *Túnel de La Línea*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/noticias/tunel-de-la-linea>.
- Fawcett J. (2000). *Analysis and evaluation of contemporary nursing knowledge. Nursing models and theories*. Philadelphia: F.A. Davis.
- Fernández, K., Garrido, A., Ramírez, Y., & Perdomo, I. (2015). PMBOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. *Revista Científica*, 23, 111-123.
- Fernández, M., & Larrinaga, C. (2007). Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 51, 89-104.
- Ferrero, M., & Chiotti, O. (1999). Optimización. En Scenna, N. (Ed), *Modelado, simulación y optimización de procesos químicos* (pp. 435-495). Santafé: Universidad Tecnológica Nacional.

Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, 33(2), 150-164. doi: 10.1177/000765039403300202.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. (2004). Ethical leadership and creating value for stakeholders. En Peterson, R., y Farrel, O. (Eds.), *Business ethics*. (pp. 82-97). New York and London: M.E. Sharpe, Armonk.

Friedman, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders*. New York: Oxford.

Friedman, H., & Friedman, L. (2009). *The role of information technology in corporate social responsibility*. Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), 234-239.

Fuenmayor, I. y Hernández, N. (2008). *Sistemas constructivos industrializados en concreto para producción de vivienda*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad. Recuperado de http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf.

Garza, J., & Cortez, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través de Lean Manufacturing. *Innovaciones de negocios*, 8(16), 335-356.

Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. 5ª. ed. México: Cengage Learning.

- Global Reporting Initiative GRI. (2015). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>.
- Gluch, P. (2009). Unfolding roles and identities of professionals in construction projects: exploring the informality of practices. *Construction Management and Economics*, 27 (19), 959 – 968.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manuel de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Godet, M. (2001). *Manual de prospectiva estratégica*. París: Dunod.
- Gómez, M. (2010). Evaluación crítica de un caso de responsabilidad social empresarial (RSE) en una empresa de cemento en Colombia. En Martínez, C. (Ed.). *Responsabilidad social empresarial. Una reflexión desde la gestión social y ambiental*. (pp. 201-228). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, M., Deslauries, J., & Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de proyectos*. 4ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Great Britain Office of Government Commerce OGC. (2005). *Managing successful projects with Prince 2*. London: OGC.
- GRI. (2011a). *GRI e ISO 26000: Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000*. Amsterdam: GRI. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf>.

- GRI. (2011b). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.
Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>.
- GRI, Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development WBCSD. (2016). *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/SDG_Compass_Guide_Spanish.pdf.
- Guerrero, D., & Sandoval, J. (2011). La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: hacia la construcción de un modelo de balance social para las mipymes. *Revista UDCA, 14*(2), 177-186.
- Hart, S. (Mayo, 2001). *The sustainable enterprise academy business model*. Seminario SEA. Toronto.
- Henao, J., Beltrán, A., & Restrepo, C. (2015). *Estado de la RSE en Colombia*. Serie Avances de entorno de los negocios. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Hoffman, R. (2007). Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective. *Journal of Management History, 13*(1), 55-73.
- Holbrook, J. (2005). *Project management manual – Glossary*. Recuperado de <https://billionbooksbaby.org/view.php?res=http://www.wsdot.wa.gov/NR/rdonlyres/3DE6D10-C5FB-4D45-8386-4180CE905BD0/0/WSDOTPMGlossary.pdf&keyword=Project+Management+Manual>.

Hoyos, G., & Solarte, R. (2007). *Programa implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas colombianas*. Bogotá: Comfecámaras.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2005). *NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC (2008). *NTC - ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC. (2014). *Guía Técnica Colombiana ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Bogotá: ICONTEC.

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE (2002). *Código de gobierno para la empresa sostenible*. Barcelona: Universidad de Navarra.

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES (1991). *Guía para la presentación de proyectos*. México: Siglo XXI Editores.

Instituto Nacional de Vías INVÍAS (2015). *INVÍAS declara caducidad del contrato del Túnel de La Línea*. Recuperado de <http://www.invias.gov.co/index.php/sala/noticias/2095-invias-declara-caducidad-del-contrato-del-tunel-de-la-linea>.

International Organization for Standardization ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*. Ginebra: ISO.

International Project Management Association IPMA. (2015). *Individual competence baseline for project, programme & portfolio management*. Zurich: IPMA.

Jensen, M. (2013). The performance of a project life cycle methodology in practice. *Project Management Journal*, 44(4), 65-83. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21357>.

- Jiménez, M., & Gessa, A. (2014). Implantación del modelo de gestión socialmente responsable en la empresa hotelera. *Turydes revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 7(16), 95-114.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Dirección estratégica*. 7ª.ed. Madrid: Prentice Hall.
- Katavic, I., & Kovacevik, A. (2009). Integrating corporate social responsibility (CSR) into business strategies and practices. *International Science Conference*, 1.452-1.472.
- Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project manage maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2013a). Eleven common mistakes made by new or inexperienced project managers. *PM World Journal*, 2(11), 1-5.
- Kerzner, H. (2013b). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley & Sons. 11th. ed.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Ediciones ética y economía.
- Kwak Y., & Anbari F. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>.

- Lloyd-Walker, B., French, E, & Crawford, L. (2016). Rethinking researching project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930.
- López, F. (2006a). *ISO 9000 y la planificación de la calidad. Guía para la planificación de la calidad con orientación a la gestión por procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- López, S. (2006b). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Vigo: Ideaspropias.
- Lozano, L., & Díaz, N. (2010). Ética y responsabilidad social. En Martínez, C. (Ed.). *Aproximaciones a la gerencia humanista*. (pp. 69-92). Bogotá: Universidad EAN.
- Malgioglio, J., Carazay, C., Suardí, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A ..., & Vásquez, C. (2002). *Distintos enfoques del capital intelectual*. Séptima jornada de investigación en la facultad de Ciencias económicas y estadística. Recuperado de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf.
- Marulanda, C., & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las pymes colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 38, 158-170.
- Matthew, U., Shahadat, U., & Crawford L. (2016). Predicting the future of project management research. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 226(1), 27-34.
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to leader*, 30 - 36.
- McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognized project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), 637-646. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.001>.

- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 69, 110-119.
- Méndez, R. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. 4ª. ed. Bogotá: ICONTEC.
- Miranda, J. (2012). *El desafío de la gerencia de proyectos*. 3ª. ed. Bogotá: MM Editores.
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. 2ª. ed. Bogotá: Uniandes y Alfaomega.
- Montes, M., De-Miguel, A., Pérez M., Gimena, F., & Díez, M. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar*, 25(56), 53-67. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48989>.
- Montes, M., Gimena, F., & Díez, M. (2013). Estándares y metodologías: instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de tecnología*, 12(2), 11-23.
- Moon, H., Parc, J., Yim, S., & Park, N. (2011). An extension of Porter & Kramer's Creating Shared Value (CSV): reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Morales, J., & Morales, A. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación*. México: McGraw-Hill.
- Moreno, M. (2005). Importancia de los modelos conceptuales y teorías de enfermería: experiencia de la Facultad de Enfermería de la Universidad de la Sabana. *Aquichan*, 5(1), 44-55.

- Morris, P. (2009). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Project in Business*, 3(1), 20-38. doi: [10.1108/17538371011014080](https://doi.org/10.1108/17538371011014080).
- Morris, P. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139-146. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371011014080>.
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management reprised: a knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23. doi: 10.1002/pmj.
- Morris, J., & Baddache, F. (2012). *Back to basics: how to make stakeholders engagement meaningful for your company*. Washington: BSR.
- Morris, P., Patel, M., & Wearne, S. (2000). Research into revising the APM project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 18(3), 155-164.
- Morton, S., Berndtson, O., & Grayson, D. (2008). *Who should head up your corporate responsibility approach? The who and why of finding your Head or Corporate Responsibility*. Cranfield (UK): Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- Murray, A. (2009). *Managing and directing successful projects with PRINCE2*. Recuperado de www.apmg-international.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?
- Naranjo, D. (2005). Salvando las dificultades del uso de la encuesta en la investigación contable en gestión: una aplicación empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(129), 361-386.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Oakland, J. (1989). *Total quality management. The route to improving performance*. Oxford: Butterworth –Heinemann Ltd.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2016). *ODS 4 educación 2030*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/sdg4-education-2030/>.

Parada, L., & Peñaloza, R. (2010). *Diseño del modelo de gestión administrativa para el servicio de salud bucal de la red adscrita a la Secretaría Distrital de Salud*. Recuperado de <http://docplayer.es/5319169-Diseno-del-modelo-de-gestion-administrativa-para-el-servicio-de-salud-bucal-de-la-red-adscrita-a-la-secretaria-distrital-de-salud.html>.

Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 16, 55-81. Recuperado de www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402007000100004&Ing=es&tIng=es.

Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

Pérez, A., & Marcelino, S. (2012). The small project paradox in SMEs. *Prime Journal of Bussiness Administration and Management*, 2(9), 687-692.

Pérez, J. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. 7ª. ed. Madrid: Rialp.

Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. 4ª. ed. Madrid: Asociación Española para la Calidad AEC.

Pérez, R. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones – MMGO. *Revista EAN*, 72, 238-242.

Pérez, R. (2015). *Matriz MMGO*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/259885306_MatrizMMGO9Djulio2014.

Pérez, R., Garzón, M., & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para las organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN*, 65, 77–106.

Petrovic-Lazarevic, S. (2008). The development of corporate social responsibility in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 26(2), 93-101.

Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. 3a. ed. Bogotá: Pearson Colombia.

Pinzón, C. (2010). *Proyecto de desarrollo social*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401123/2013-2/401123_EXE/Proyecto_2010/leccin_26_que_es_la_responsabilidad_social_y_tipos.html.

Piñeros, R. (2007). Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad. *Universidad Empresa*, 6(12), 225-260.

Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva*. 2ª. ed. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2011a). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.

- Porter, M. (Junio, 2011b). *Creating shared value: redefining capitalism and the role of the corporation in society*, presented at FSG CSV Leadership Summit. Recuperado de [www.isc.hbs.edu/pdf72011-0609 FSG Creating Shared Value.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf72011-0609_FSG_Creating_Shared_Value.pdf).
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The creation of shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Prieto, J. (2005). *Los proyectos: la razón de ser del presente*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. 5ª. ed. Newton Square: PMI.
- Qi, G., Shen, L., Zeng, S., & Ochoa, J. (2010). The drivers for contractors' green innovation: an industry perspective. *Journal of Cleaner Production*, 18(14), 1.358 – 1.365.
- Quinche-Martín, F. (2014). Desresponsabilización mediante la responsabilidad social: una evaluación retórica a las cartas de presidentes presentes en tres informes de responsabilidad social empresarial en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(37), 153-185. doi:10.11144/Javeriana.cc15-37.dmr.
- Ramírez, E. (2004). *Problemática de los trabajadores de la construcción, diagnóstico y estrategias de solución*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Real Academia Española (2013). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=responsabilidad>.
- Real Academia Española (2015). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima tercera edición. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=construcci%C3%B3n&m=form&o=h>.

- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima tercera edición, primera actualización. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZVMWXXy>.
- Réhacek, P. (2013). Comparison standards ISO 21500 and PMBoK for project management. *ECON – Journal of Economics, Management and Business*, 23(3), 187-198. doi: 10.7327/econ.2013.03.04.
- Roessler, Y. (2015). *Gestión integral de proyectos*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad EAN.
- Rojas, A., y Olaya, J. (2009). *Responsabilidad social empresarial: su origen, evolucion y desarrollo en Colombia*. Colombia: Universidad Santiago de Cali.
- Román, Y., Sánchez, Y., Correa, J., & Olarte, O. (2008). *Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó y Universidad de Medellín.
- Roser, I. (2005). *Guía de la responsabilidad social corporativa para pymes*. Recuperado de http://www.fundibeq.org/iberoamericasostenible/memorias/observatorio_rsc.pdf.
- Rosero, O. (2015). *Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca europea*. [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Rueda, M. (2017). *Técnicas multivariadas*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad EAN.
- Ruiz, A., Merino, L., Cabrera, B., & Castillo M. (2017). Cadena de valor y estrategias competitivas en la gestión de la empresa comunitaria de ecoturismo de Capulálpam de Méndez, Oaxaca. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 9(4), 116-123.

- Russell, R. (1984). *Industrialización en las edificaciones para viviendas*. La Habana: Editorial científica-técnica.
- Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 16(1), 188-189.
- Salazar, J., Husted, B., & Biehl, M. (2012). Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175 – 186.
- Salvador, J., & Fernández, M. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el Ayuntamiento de Zaragoza. *El profesional de la información*, 21(3), 312-317.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Scenna, N. (1999). Introducción a los métodos informáticos aplicados al modelado de ingeniería. En Scenna, N. (Ed), *Modelado, simulación y optimización de procesos químicos* (pp. 1-28). Santafé: Universidad Tecnológica Nacional.
- Schieg, M. (2009). The model of corporate social responsibility in project management. *Business, theory and practice*, 10(4), 315-321. doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá y Pontificia Universidad Javeriana. (2010). *Diseño del modelo de gestión administrativa para el servicio de salud bucal de la red adscrita a la Secretaría Distrital de Salud*. Recuperado de <http://docplayer.es/5319169-Diseno-del-modelo-de-gestion-administrativa-para-el-servicio-de-salud-bucal-de-la-red-adscrita-a-la-secretaria-distrital-de-salud.html>.
- Skogmar, K. (2015). *PRINCE2, the PMBOK guide and ISO 21500:2012*. London: Axelos.

Software MicMac, desarrollado por el Instituto de Innovación Informática para la Empresa, por petición del Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización LIPSOR. http://www.3ie.fr/lipsor/lipsor_es/mactor_es.html.

Solís, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, 23(53), 227-252.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.

Tam, C., Tam, V., & Tsui, W. (2004). Green construction assessment for environment in the construction industry of Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 22, 563 – 571.

Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible capital*, 2(4), 338-358.

Torres, Z. y Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.

Turner, L., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises. *Management Decision*, 50(5), 942-957. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227627>.

Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744-755. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005>.

United Nations Global Compact. (2012). *Basic Guide Communication On Progress*. New York: UN Global Compact Office. Recuperado de: https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/COP_Basic_Guide.pdf.

Universidad de los Andes (2014). *Concepto técnico en relación a las causas probables del colapso del edificio Space*. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Noticias/Shared%20Content/Documentos/2014/Uniandes_Informe-Final-Fase3-SPACE-Resumen.pdf.

Universidad Externado de Colombia. (2014). *Administración responsable de la cadena de suministro: contribución de América Latina y el Caribe al suministro responsable*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Uribe, A., & Algarín, C. (2012). Retos de las pymes frente a la responsabilidad social empresarial. En Uribe, A., y Cabello, L. (Eds). *Responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva. Un enfoque latinoamericano*. (pp. 15 – 38). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Uribe, M. (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad: -el enfoque teórico y la aplicación empresarial-*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Uribe, M. (2015). Responsabilidad social en la Universidad del Tolima: una mirada desde la comunidad vecina. *Cuadernos de administración de la Universidad del Valle*, 31(54), 89-97.

Uribe, M. (2016a). *Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial para la gerencia de proyectos, enfocado al sector construcción*. Anteproyecto de tesis doctoral. Bogotá: EAN.

Uribe, M. (2016b). *Proceso de administración estratégica para pymes*. Ibagué: Editorial Universidad del Tolima.

- Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. 3^a. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Uribe, M., & Cujíño, M. (2015). Aplicación de la técnica de consenso de panel para la selección de dos organizaciones tolimenses: experiencia y resultados. *Clío América*, 9(18), 122-134.
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasía, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria*. México: BID y McGraw-Hill.
- Vincular (s.f.). *Modelo de gestión de RSE*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. (2007). *La responsabilidad social empresarial, fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Ladiprint Editorial Ltda.
- Zeng, S., Ma, H., Lin, H., Zeng, R., & Tam, V. (2015). Social responsibility of major infrastructure projects in China. *International Journal of Project Management*, 33, 537 – 548.
- Zeng, S., Tam, C., Deng, Z., & Tam, V. (2003). ISO 14000 and the construction industry: survey in China. *Journal of Managing Engineering*, 19(3), 107 – 115.