

RELACIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON STAKEHOLDERS DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Mario Enrique Uribe Macías
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima
meuribem@gmail.com

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial RSE debe estar encadenada a la estrategia organizacional y esta, a su vez, a la gestión de sus *stakeholders*. En este sentido, los proyectos constituyen, por sus características propias, organizaciones temporales que pueden ser adelantados o no por, o en el interior de, organizaciones permanentes, con el concurso de sus partes interesadas. Dado que el modelo de negocio del sector construcción de vivienda es el trabajo por proyectos y que no se encuentra evidenciada, en la literatura aplicable, la incorporación sistemática de la RSE en las prácticas usuales de la gerencia de proyectos es pertinente preguntarse acerca de la relación existente entre la estrategia y la estructura del proyecto con sus *stakeholders* primordiales, lo cual permitirá, más adelante, diseñar un modelo de gestión de la RSE para la gerencia de proyectos. En este sentido, este escrito tiene como objetivo analizar la relación existente entre las variables asociadas al diseño estratégico de la RSE y los principales *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda. Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo-correlacional, con enfoque mixto, cuya información primaria se recogió mediante un cuestionario aplicado a gerentes de proyectos de construcción de vivienda, y fue sometida a la técnica de Análisis de Componentes Principales ACP. A partir del resultado principal: el análisis de la relación entre el diseño estratégico de la RSE y los *stakeholders* de los proyectos de construcción, se concluye que estos y sus prácticas de gerencia carecen de los aspectos estratégicos orientados a la RSE, y que no se desarrollan de manera sistemática prácticas encaminadas a la gestión de *stakeholders* desde un enfoque de RSE, coherente con las particularidades de la gerencia de proyectos. A futuro, se recomienda la incorporación de un modelo de gestión de la RSE en los proyectos y sus prácticas de gerencia, con el fin de validar empíricamente el impacto y resultados del modelo implementado.

Palabras Clave: Gerencia de proyectos, Responsabilidad social empresarial, Diseño estratégico de la RSE, *Stakeholders*, Gerencia de proyectos, Proyectos de construcción.



**RELATIONSHIP OF THE STRATEGIC DESIGN OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH
STAKEHOLDERS OF CONSTRUCTION PROJECTS****Abstract**

Corporate Social Responsibility CSR must be linked to the organizational strategy and this, in turn, to the management of its stakeholders. In this sense, the projects constitute, due to their own characteristics, temporary organizations that may or may not be carried out by, or within, permanent organizations, with the assistance of their interested parties. Given that the business model of the housing construction sector is project work and that the systematic incorporation of CSR into the usual practices of project management is not evidenced in the applicable literature, it is pertinent to ask about the relationship between the strategy and the project structure with its main stakeholders, which will allow, later on, to design a CSR management model for project management. In this sense, this paper aims to analyze the relationship between the variables associated with the strategic design of CSR and the main stakeholders of housing construction projects. To do this, descriptive-correlational research was carried out, with a mixed approach, the primary information of which was collected through a questionnaire applied to managers of housing construction projects and was subjected to the PCA Principal Component Analysis technique. From the main result: the analysis of the relationship between the strategic design of CSR and the stakeholders of construction projects, it is concluded that these and their management practices lack the strategic aspects oriented to CSR, and that they are not systematically develop practices aimed at managing stakeholders from a CSR approach, consistent with the particularities of project management. In the future, the incorporation of a CSR management model in projects and their management practices is recommended, to empirically validate the impact and results of the implemented model.

Keywords: Project management, Corporate social responsibility, Strategic design of CSR, Stakeholders, Project management, Construction projects.

1. INTRODUCCIÓN

Con el fin de desarrollar adecuadamente los procesos relacionados con la gerencia de proyectos, resulta indispensable el establecimiento de relaciones con las diferentes partes interesadas, puesto que estas, de acuerdo con *Project Management Institute* PMI (2013) pueden participar de manera activa en el proyecto e incluso tener expectativas contrapuestas que podrían generar conflicto. De esta manera, se podría afirmar que es necesario, no solo reconocerlos, sino también gestionar la manera como el proyecto satisfará los intereses de dichas partes, conocidos como *stakeholders*, de lo cual se ocupa la Responsabilidad Social Empresarial RSE.

Los proyectos son organizaciones temporales, con un conjunto de características que los hacen particulares y los diferencian de las organizaciones permanentes¹, como las establecidas por Maddaus y Dülfer, citados por Roessler (2015): tienen objetivo definido, final definido, una actividad explícita, son singulares, cuentan con recursos limitados, son complejos, interdisciplinarios, relativamente nuevos, entre otras.

Siendo así, el tema de la RSE no ha sido incorporado de una manera sistemática a la gerencia de proyectos, como sí se ha hecho en las organizaciones permanentes, utilizando para ello diferentes modelos y estándares. Esta situación hizo viable plantear una investigación orientada al diseño de un

¹ "Nombre genérico dado a cualquier tipo de empresa constituida, para diferenciarla de los proyectos que tienen claramente establecida una fecha de iniciación y una de finalización" (Urbe, 2016, p. 7).

modelo de gestión de la RSE para la gerencia de proyectos, de la cual se ha tomado uno de los productos intermedios para efectos de esta ponencia. En este sentido, conviene plantear un marco de referencia general con respecto a los temas de RSE y *stakeholders*, base del producto que se presentará más adelante.

Con respecto a los *stakeholders*, estos son “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (Friedman & Miles, 2006, p. 4), que tienen intereses específicos en la organización y pueden ejercer poder sobre ella para satisfacer dichos intereses (Johnson, Scholes & Whittington, 2014). El esfuerzo en la gestión que realiza la organización debe estar orientado a los mejores intereses de todos los *stakeholders*, no solo a algunos de ellos, puesto que “todas las empresas tienen partes interesadas” (Kerzner, 2013, p. 1.108) y deben ser satisfechas, debido a que ellos son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa (Argandoña, 2010).

La responsabilidad social es entendida por Araque, Rubio & Uribe (2015) como el “compromiso con el entorno social y natural, y la respuesta frente al impacto que todas las acciones que un individuo, una organización o un país tienen sobre ellos” (p. 43). De este concepto se han derivado diferentes tipos de responsabilidad, como la personal, la universitaria, la económica, la gubernamental, la ambiental y la empresarial.

Esta última, la RSE, es un tema sobre el cual existen diferentes puntos de vista y conceptos; al respecto, Rosero (2015) afirma 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. 225). En este sentido, la Asociación Española de Administración y Contabilidad AECA (2004) entiende la RSE como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente; adicionado por la dirección de sus acciones hacia la satisfacción de los requerimientos de sus grupos de interés (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, 2008).

De otra parte, Lozano & Díaz (2010) afirman 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, conjunto de dimensiones llamado por Elkington (1998) la triple cuenta de resultados. Esta es explicada por Barbieri, Vasconcelos, Andreasi & Vasconcelos (2010) así: “la dimensión social refleja la preocupación por los impactos en las comunidades, la dimensión ambiental se refiere al uso de recursos naturales y a la emisión de contaminantes, la dimensión económica se refiere a la eficiencia económica” (p. 150).

Dentro de la diversidad de conceptos sobre la RSE, se destaca el planteado por Acuña, Araque, Rosero, Rubio & Uribe (2014), como el conjunto de acciones que una empresa realiza para responder a sus *stakeholders* y, a su vez, presentar resultados de tipo económico, social y medioambiental. Estas acciones deben estar alineadas con la estrategia empresarial, según sugiere Uribe (2018), como parte de una cultura corporativa que se convierta en un factor diferenciador para la empresa.

Sobre esta particular, Porter & Kramer (2006) afirman que si la empresa desea integrar sus negocios con la sociedad debe aplicar unos principios generales que le permita insertar una perspectiva social a los marcos fundamentales para entender la competencia y orientar su estrategia de negocios. En esta vía, Ader & Hansen (s.f.) recomiendan el desarrollo de tres fases para integrar la RSE a la estrategia corporativa:

La primera fase es iniciar la integración de la RSE mediante las actividades: determinar la dirección tras la integración de la RSE; formular visión, misión y valores; asignar la responsabilidad mediante la creación de un Consejo de RSE; y usar estándares como punto de partida.

La segunda se denomina diseñar la estrategia; en ella se deben identificar los asuntos estratégicos y vincularlos a la cadena de valor y al ambiente externo; colaborar con y usar el conocimiento de

stakeholders y pares; e implementar la estrategia de comunicación y asignar responsabilidades a cada unidad de negocio.

La tercera fase se refiere a los asuntos de interés; en esta se recomienda usar clasificaciones como un medio de medir el impacto de las iniciativas de RSE; limitar pero no excluir las donaciones públicas y patrocinios; y beneficiarse de una manera voluntaria de la legislación sobre RSE, siendo creativo e innovador.

En esta línea, Toro (2006) y McElhaney (2009) coinciden en cuanto una visión de RSE debe estar unida a la visión, misión y valores de la empresa y encontrarse inmersa y reflejar los valores de la misma. En consecuencia, cuando la RSE es estratégica se concibe como parte esencial de la empresa y su alcance es de largo plazo.

Finalmente, Katavic & Kovacevic (2009) afirman que el desarrollo de un marco práctico para alinear la RSE con la estrategia de negocio incluye seis pasos, los cuatro primeros relacionados con la formulación y los siguientes con la ejecución: 1) sensibilizar con relación a la RSE; 2) evaluar la RSE para comprender la cultura corporativa; 3) identificar las preocupaciones de los grupos de interés; 4) desarrollar un plan estratégico para la integración de la RSE; 5) implementar la RSE integrada al plan estratégico; y 6) monitorear y evaluar el progreso de la implementación.

Siendo así, reviste especial importancia relacionar los elementos del diseño estratégico de la RSE con los intereses de los diferentes *stakeholders* de la organización, a la luz de la triple cuenta de resultados; es decir, tomando en consideración las dimensiones económica, ambiental y social, desagregadas en variables que interpreten los anhelos y expectativas de cada una de las partes interesadas en la empresa.

Recogiendo estas posturas conceptuales y los hallazgos de la investigación, esta ponencia tiene como objetivo analizar la relación existente entre las variables asociadas al diseño estratégico de la RSE y los principales *stakeholders* de los proyectos de construcción de vivienda. En consecuencia, a continuación se encontrarán los aspectos relacionados con el método utilizado, posteriormente la presentación y discusión de los resultados, seguidos por las conclusiones y, al final, las referencias bibliográficas utilizadas en este escrito.

2. MÉTODO

La investigación desarrollada tiene un enfoque mixto, debido a que se abordaron 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); también contiene aspectos cualitativos, que “puede ofrecer una visión más holística y más global de la realidad social” (Deslauries, 2004, p. 22). El estudio es del tipo descriptivo y explicativo, porque el primero “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.92), y se complementa con el segundo cuyo “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” (Hernández et al., 2014, p. 95).

La información primaria se recolectó en el año 2017 mediante un cuestionario aplicado a gerentes de proyecto o gerentes generales de un censo de 27 empresas de construcción de vivienda que operan en Ibagué. La información base para este documento corresponde a la primera parte del cuestionario, referente a la RSE, en sus campos de estrategia y estructura, y relaciones con *stakeholders*. Para la comprensión del fenómeno analizado, se realizó una entrevista semiestructurada a ocho expertos del sector de construcción de vivienda.

La información proveniente de la encuesta fue sometida a 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 multidimensionales” (Rueda, 2017, p. 13). Para ello se utilizó el software de utilización libre R, versión 3.4.2, elaborado por The R

Foundation for Statistical Computing, y se obtuvieron los resultados, las gráficas de componentes principales y las tablas de autovalores.

Finalmente, con base en la revisión de literatura y en el análisis de los expertos, se formulan dos hipótesis a probar a continuación:

H1: *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 RSE.*

H2: *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.*

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La técnica ACP, permitió reducir la dimensionalidad del conjunto de datos, y encontrar el conjunto de valores de variables sin correlación lineal llamados componentes principales. 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 1).

Tabla 1. 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
AspClie	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

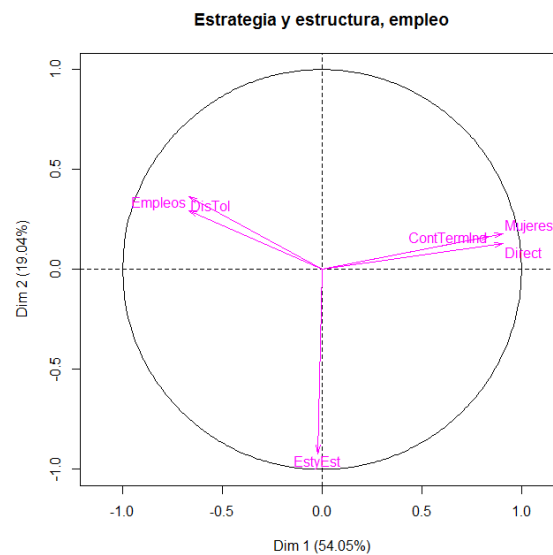
PMO	Unidad u oficina de GP
AspGP	Aspectos de GP
AspOrg	Aspectos de la organización para la GP

Fuente. Elaboración propia.

3.1. 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 1, a continuación.

Figura 1. Componentes principales Estrategia y estructura con Trabajadores – empleo.



Fuente. Elaboración propia.

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.

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, Rocchi & Kuhndt, 2005; Hart, 2001; Román, Sánchez, Correa & Olarte, 2008; Del Castillo, 2011; Ader & Hansen, 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 (*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 1, y se corrobora en la tabla 2, 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 2. Autovalores.

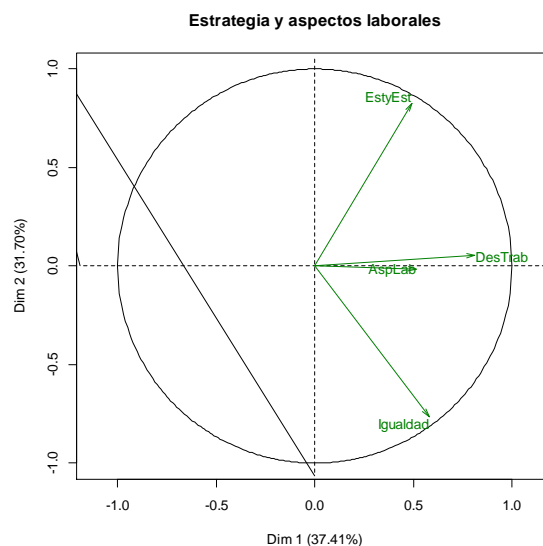
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5	Dim.6
Varianza	3.243	1.142	0.609	0.568	0.331	0.106
% de varianza	54.052	19.039	10.156	9.460	5.520	1.772
% acumulado de varianza	54.052	73.091	83.247	92.707	98.228	100.000

Fuente. Elaboración propia.

3.2. 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 2.

Figura 2. 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 entre las 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 2, y en términos de la tabla 3, 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 3. Autovalores.

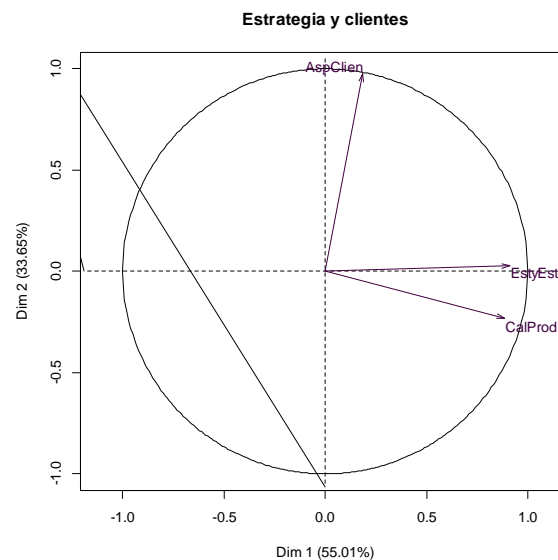
	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4
Varianza	1.497	1.268	0.981	0.255
% de varianza	37.414	31.704	24.517	6.365
% acumulado de varianza	37.414	69.118	93.635	100.000

Fuente. Elaboración propia.

3.3. 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 3.

Figura 3. Componentes principales Estrategia y estructura con Clientes.



Fuente. Elaboración propia.

En la 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.

En la figura 3, y en la tabla 4, 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. Autovalores.

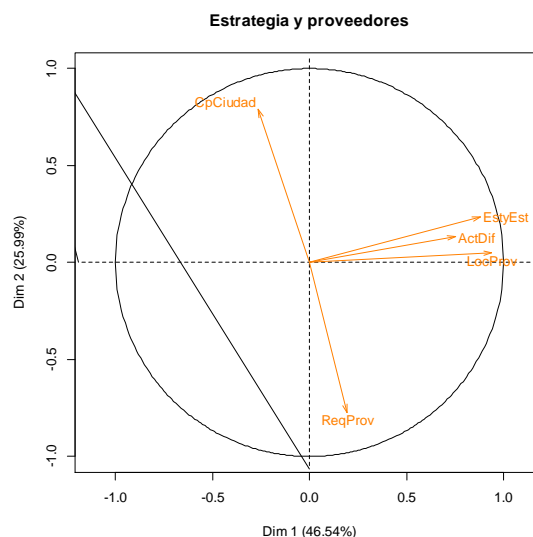
	Dim.1	Dim.2	Dim.3
Varianza	1.650	1.009	0.340
% de varianza	55.005	33.647	11.348
% acumulado de varianza	55.005	88.652	100.000

Fuente. Elaboración propia.

3.4. 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.

Figura 4. Componentes principales Estrategia y estructura con Proveedores.



Fuente. Elaboración propia.

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, en este caso 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.

Tabla 5. Autovalores.

	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

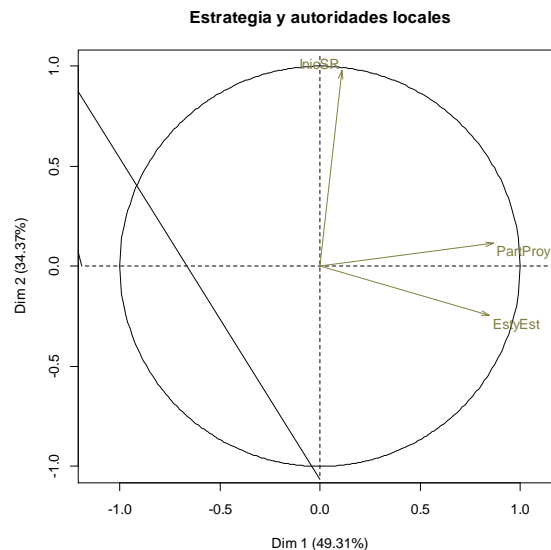
Fuente. Elaboración propia.

En la figura 4 y en la tabla 5 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.

3.5. 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 5.

Figura 5. Componentes principales Estrategia y estructura con Autoridades locales.



Fuente. Elaboración propia.

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.

La figura 5 permite observar, al igual que la tabla 6, 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 6. Autovalores.

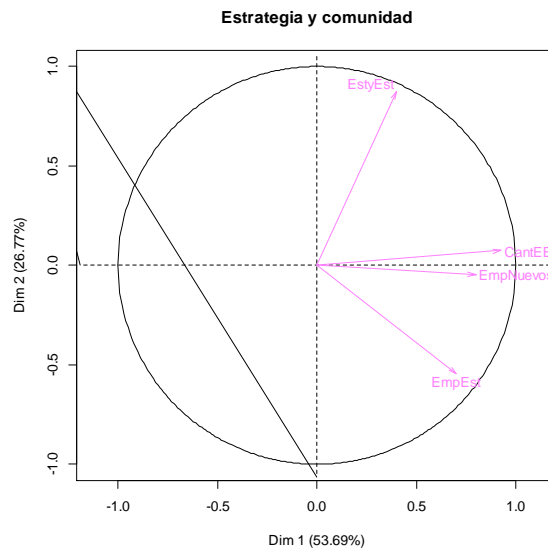
	Dim.1	Dim.2	Dim.3
Varianza	1.479	1.031	0.490
% de varianza	49.310	34.366	16.324
% acumulado de varianza	49.310	83.676	100.000

Fuente. Elaboración propia.

3.6. 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 6.

Figura 6. Componentes principales Estrategia y estructura con Comunidad.



Fuente. Elaboración propia.

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 de 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.

La figura 6 y la tabla 7 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 7. Autovalores.

	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

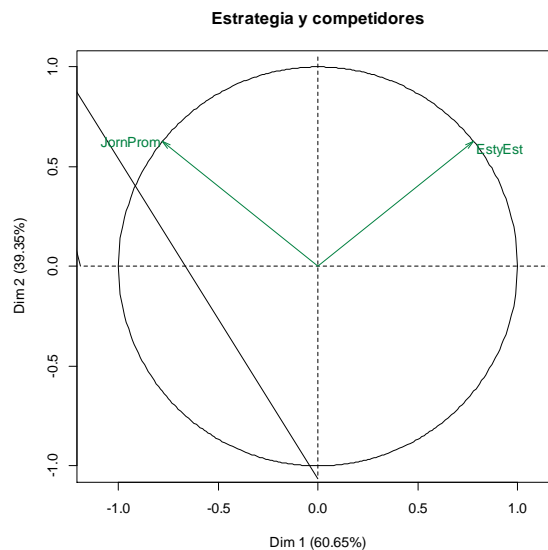
Fuente. Elaboración propia.

3.7. 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 7.

En cuanto a los competidores, la variable que se relaciona con estructura y estrategia es el liderazgo que el proyecto adelanta para realizar con sus competidores jornadas promocionales de RSE. Como se percibe en la figura 7, estas dos variables presentan comportamientos inversos, aunque ninguna de ellas presenta una tendencia hacia el plano horizontal o el vertical.

Figura 7. Componentes principales Estrategia y estructura con Competidores.



Fuente. Elaboración propia.

En este caso y dado que solo se presentan dos variables, estas corresponden al total de las dimensiones, como resulta evidente en la figura 7 y en la tabla 8.

Tabla 8. Autovalores.

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

Fuente. Elaboración propia.

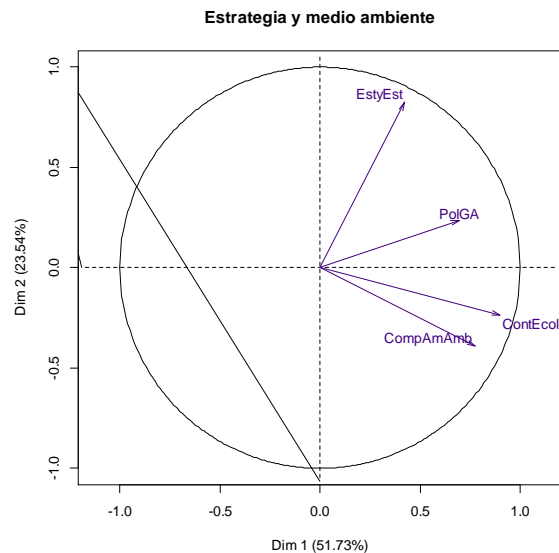
3.8. Análisis estrategia y estructura con el stakeholder medio ambiente

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 8.

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 esperaría 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.

Figura 8. Componentes principales Estrategia y estructura con Medio ambiente.



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 8, y en términos de la tabla 9, 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 9. Autovalores.

	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 (*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. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos sugieren una baja relación entre la estrategia y estructura de los proyectos y la RSE, en términos de la gestión de sus *stakeholders*, a pesar de los estudios realizados que relieván la importancia de alinear la RSE con la estrategia (Toro, 2006; McElhaney, 2009; Ader & Hansen, s.f.; Katavic & Kovacevic, 2009), y los que afirman que la manera como cada organización la integre en su estructura afectará su gestión y tendrá implicaciones sobre la estrategia corporativa y la de RSE (Morton, Berndtson & Grayson, 2008; Argandoña, Fontrodona, Pin & García, 2008; Jiménez & Gessa, 2014).

No obstante lo anterior, existe una baja relación entre las 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 y la promoción de políticas de igualdad de oportunidades.

En cuanto a la relación con los clientes, prácticas que se encuentran dentro de la estrategia de las empresas del sector, como la comunicación con el cliente y la indagación con respecto a su nivel de satisfacción, resultó ser una variable independiente de las demás analizadas en este estudio.

Con respecto a la relación con los proveedores, la variable estrategia y estructura se encontró relacionada con las variables requerimientos especiales por escrito a proveedores, realización con los proveedores de actividades diferentes a las comerciales, localización de los proveedores, y compras en la ciudad.

En el caso de la relación con las autoridades locales, la variable estrategia y estructura está agrupada con participación del proyecto en iniciativas de sostenibilidad y RSE que lleva a cabo el Estado, presentando un comportamiento similar.

Ahora bien, en lo que tiene que ver con la relación con la comunidad, la variable estrategia y estructura se encuentra levemente relacionada con la variable cantidad de emprendedores o estudiantes en práctica, a pesar de que esta depende de la variable apoyo a emprendedores o estudiantes en práctica, que es independiente a estrategia y estructura.

Con el *stakeholder* competidores, la variable estrategia y estructura resulta ser independiente de la variable liderazgo de jornadas promocionales de RSE, que es la única considerada en este caso.

En desarrollo del concepto de la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997), el medio ambiente es considerado como un *stakeholder*, desde la perspectiva de la RSE. En este sentido, la variable estrategia y estructura presenta un comportamiento mayormente independiente con respecto a las variables política de gestión ambiental, control ecológico, y compromiso para disminuir la amenaza ambiental, que se encuentran agrupadas entre ellas.

Siendo así, los proyectos de construcción de vivienda poseen una baja incorporación de la RSE en su esquema estratégico y estructural; por lo cual se acepta la primera hipótesis planteada: *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 RSE*.

De igual forma, con base en el ACP realizado, en cuanto corresponde a las relaciones con los *stakeholders*, se acepta la segunda hipótesis: *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.

La experiencia de este estudio sugiere algunos campos de investigación hacia el futuro, como el desarrollo de investigaciones similares en otros sectores de la economía que también se gestionan por proyectos: diseño de metodologías para implementar la RSE en los proyectos; gestión estratégica de la RSE en la gerencia de proyectos adelantada en pequeñas y medianas empresas; incorporación de la RSE como área de conocimiento, tema o proceso de los estándares de gerencia de proyectos existentes; entre otros.

5. REFERENCIAS

- 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>.
- Araque, J., Rubio, G., & Uribe, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- 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.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración AECA. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Barbieri, J., Vasconcelos, I., Andreasi, T., & Vasconcelos, F. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE*, 50(2), 146-152. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>.
- Boada, A., Rocchi, S., & Kuhndt, M. (2005). *Negocios y sostenibilidad más allá de la gestión ambiental*. Bogotá: Politécnico Granacolombiano.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRE. (2008). *Memorias primer foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales*. Bogotá: CCRE, Compartamos con Colombia, Fundación Codespa y PNUD.
- Del Castillo, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En Vives, A., y Peinado-Vara, E. (Eds.). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. (pp. 229-248). Nueva York: Fondo Multilateral de Inversiones.
- Deslauries, J. (2004). *Investigación cualitativa guía práctica*. Pereira: Papiro.
- Díaz, N., & Castaño, C. (2015). Stakeholders: base de sostenibilidad empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 94-108.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. *The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders*. New York: Oxford.
- Hart, S. (Mayo, 2001). *The sustainable enterprise academy business model*. Seminario SEA. Toronto.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.

- 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., & Kovacevic, A. (2009). *Integrating corporate social responsibility (CSR) into business strategies and practice*. En: International Science Conference. pp. 1.452-1.472.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lozano, L., & Díaz, N. (2010). Ética y responsabilidad social. En: Martínez, C. (Ed.). *Aproximaciones a la gerencia humanística*. (pp. 69-92). Bogotá: Universidad EAN.
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to leader*, 30-36.
- 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: Doughty Centre for Corporate Responsibility.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The creation of shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. 5ª. ed. Newton Square: PMI.
- Roessler, Y. (2015). *Gestión integral de proyectos*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad EAN.
- Román, Y., Sánchez, Y., Correa, J., & Olarte, O. (2008). *Responsabilidad social y balance social en organizaciones colombianas*. Medellín: Fundación Luis Amigó y Universidad de Medellín.
- Rosero, O. (2015). *Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca europea*. [Tesis doctoral]. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 188-189.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible capital*, 2(4), 338-358.
- Uribe, M. (2016). *Modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial para la gerencia de proyectos, enfocado al sector construcción*. Anteproyecto de tesis doctoral. Bogotá: Universidad EAN.
- Uribe, M. (2018). La responsabilidad social empresarial y el enfoque estratégico de la organización: evidencia empírica de dos sectores. *Tendencias*, 19(1), 113-139.