

## ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RELACIONES CON STAKEHOLDERS DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

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

### Resumen

Un factor primordial en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial RSE lo constituye la adecuada gestión de *stakeholders*, pero no solo orientada a la minimización de los riesgos, como ha sido tradicional en la gerencia de proyectos, sino como camino para alinear con la estrategia organizacional las diferentes expectativas de la sociedad, evidenciadas mediante sus grupos de interés. En este sentido, el sector construcción de vivienda tiene como modelo de negocio el trabajo por proyectos, los cuales son considerados organizaciones temporales con características propias, que hacen interesante preguntarse acerca de la manera como se desarrolla la gestión de las relaciones con los *stakeholders* de sus diferentes proyectos, de lo cual se ocupará esta ponencia. Este análisis se convierte en un paso obligado para el diseño posterior de un modelo de RSE para la gerencia de proyectos. Siendo así, la ponencia tiene como objetivo analizar la manera como se realiza la gestión de los *stakeholders* en los proyectos de construcción de vivienda. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva-correlacional con enfoque mixto, con toma de información primaria a gerentes de proyectos de construcción de vivienda, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. El análisis se realizó para cada uno de los *stakeholders* considerados en la encuesta, tomando como insumo la información suministrada por los encuestados y complementada por los apuntes tomados por el investigador en el momento de aplicación de la misma. Este es un producto descriptivo, elaborado mediante el análisis, la interpretación y la explicación suministrada por la información recaudada, además de la experiencia del investigador. A partir de los resultados del estudio, se puede concluir que, en general, los proyectos privilegian las relaciones que tienen, directa o indirectamente, implicaciones legales; es decir, hacen lo que la ley les exige, sobre todo en cuanto a las relaciones con trabajadores, clientes, autoridades locales y medio ambiente. Resultan pocos los casos en que las relaciones con sus *stakeholders* ocasionan despliegue de acciones que sobrepasen los mínimos legales y se adentren en las prácticas usuales de la RSE.

**Palabras Clave:** Gestión de relaciones, *Stakeholders*, Proyectos de construcción, Responsabilidad social empresarial, Gerencia de proyectos.



## ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF RELATIONSHIPS WITH STAKEHOLDERS OF CONSTRUCTION PROJECTS

### Abstract

An essential factor in the application of Corporate Social Responsibility CSR is the adequate management of stakeholders, but not only aimed at minimizing risks, as has been traditional in project management, but as a way to align with the organizational strategy the different expectations of society, evidenced by its stakeholders. In this sense, the housing construction sector has as a business model project work, which are considered temporary organizations with their own characteristics, which make it interesting to wonder about the way in which the management of relationships with the stakeholders of its different projects is developed, which this presentation will deal with. This analysis becomes an obligatory step for the subsequent design of a CSR model for project management. Thus, the objective of the presentation is to analyze the way in which stakeholder management is carried out in housing construction projects. For this, descriptive-correlational research was developed with a mixed approach, with primary information being collected from managers of housing construction projects, through the application of a structured questionnaire. The analysis was carried out for each of the stakeholders considered in the survey, taking as input the information provided by the respondents and complemented by the notes taken by the researcher at the time of application. This is a descriptive product, prepared through the analysis, interpretation and explanation provided by the information collected, in addition to the experience of the researcher. From the results of the study, it can be concluded that, in general, projects favor relationships that have, directly or indirectly, legal implications; that is, they do what the law requires of them, especially in relation to relationships with workers, customers, local authorities and the environment. There are few cases in which the relationships with its stakeholders cause the deployment of actions that exceed the legal minimums and enter into the usual CSR practices.

**Keywords:** Relationship management, Stakeholders, Construction projects, Corporate social responsibility, Project management.

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el tema de la RSE se ha vuelto estratégico para las organizaciones. Atendiendo el hecho de que los proyectos son organizaciones temporales, no se ha encontrado evidencia concluyente que indique que la RSE haya sido integrada de manera sistemática a la gerencia de proyectos GP.

Un aspecto común entre estos dos temas corresponde a la gestión de los *stakeholders*, puesto que es indispensable el establecimiento de relaciones con las diferentes partes interesadas porque estas, como lo afirma *Project Management Institute PMI* (2013), participan de una manera activa en el proyecto y pueden presentar expectativas contrapuestas que podrían generar conflicto. Sin embargo, es necesario, no solo reconocerlos, sino también gestionar la manera como el proyecto satisfará los intereses de dichas partes, de lo cual se ocupa la RSE.

Los proyectos son organizaciones temporales, con un conjunto de características que los hacen particulares y los diferencian de las organizaciones permanentes<sup>1</sup>, como las establecidas por Maddaus y

---

<sup>1</sup> "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" (Uribe, 2016, p. 7).

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.

Como se afirmó, la RSE y la GP no se han integrado en la gestión, situación que hizo viable plantear una investigación orientada al diseño de un modelo de gestión de la RSE para la gerencia de proyectos, tomando como referente la actividad de construcción de vivienda, por “ser una actividad productiva netamente orientada a la ejecución de proyectos” (Botero, 2009, p. 115); investigación de la cual se ha tomado la información base para elaborar esta ponencia. En este sentido, conviene plantear un marco de referencia general con respecto a los temas de RSE y *stakeholders*, base de los resultados que se discutirán 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 (1997) 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.

## 2. MÉTODO

La investigación realizada 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 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 al primer campo de indagación (relaciones con *stakeholders*) de la primera parte del cuestionario, referente a la RSE. Para la comprensión del fenómeno analizado, se realizó una entrevista semiestructurada a ocho expertos del sector de construcción de vivienda.

Finalmente, con base en la revisión de literatura, el análisis de los expertos y las características de la actividad económica, se plantea la siguiente hipótesis:

*H: 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

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.

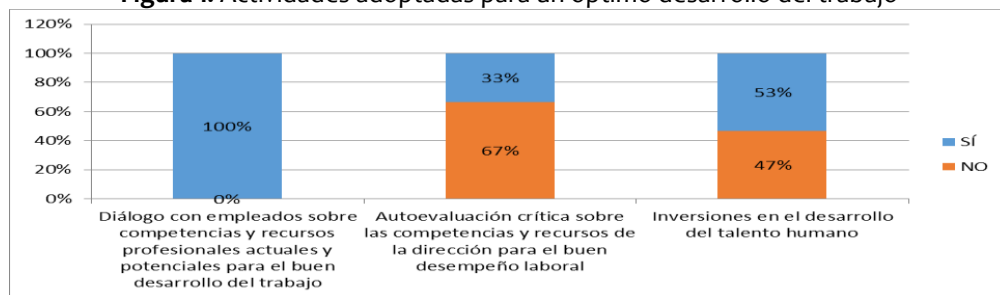
### 3.1. Trabajadores

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, 2016), 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 1). 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 1. 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 opciones<sup>2</sup> siempre y casi siempre se dan las siguientes proporciones en los aspectos que a continuación se detallan, en la tabla 1:

**Tabla 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

<sup>2</sup> Las opciones de respuesta para esta pregunta son: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, y nunca.

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.

Ahora bien, en los siguientes aspectos indagados se presentaron situaciones opuestas, puesto que mientras que solo 33% de los encuestados califican<sup>3</sup> 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.

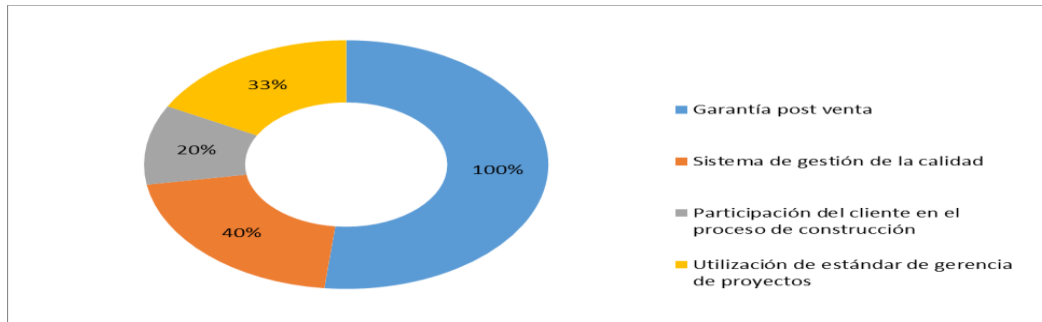
### 3.2. Clientes

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; *International Organization for Standardization 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 gestión de calidad, 33% utilizan un estándar de gerencia de proyectos, y 20% mediante la participación del cliente en el proceso de construcción (figura 2). Esta última situación se da en proyectos de vivienda de alto costo.

**Figura 2.** Garantía de la calidad del producto.

<sup>3</sup> Sus alternativas de respuesta son Excelente, Bueno, Indiferente, Regular, y Deficiente.



Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia, entonces, que estos proyectos se relacionan con sus clientes solo desde una óptica comercial y de servicio al cliente, orientados a generar posicionamiento de marca y relaciones de largo plazo.

### 3.3. 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% regionalmente<sup>4</sup>. 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.

### 3.4. 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.

<sup>4</sup> En esta pregunta, el encuestado podía tomar más de una alternativa de respuesta, según se presentara su situación.

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, 2016).

### 3.5. Comunidad

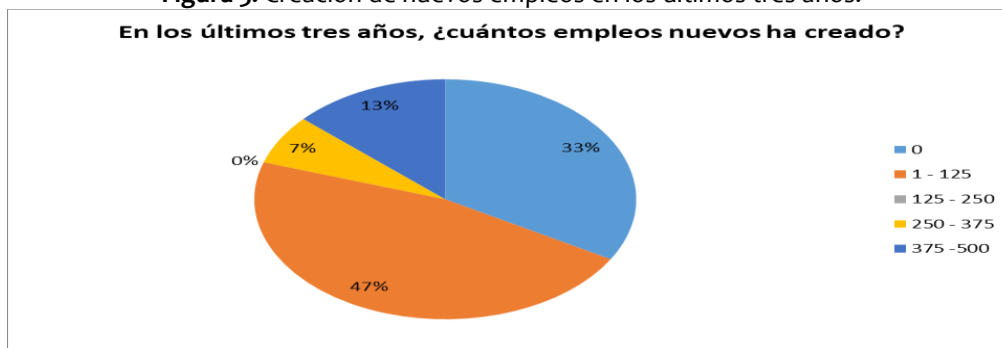
40% de los proyectos participan en programas sociales y/o medioambientales que se desarrollan en el ámbito local, regional o nacional. En estos casos, los colaboradores del proyecto son involucrados en dichos programas. No obstante, no es evaluado el impacto directo o indirecto de esta participación.

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 3). 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 3.** Creación de nuevos empleos en los últimos tres años.



Fuente: elaboración propia.



Se puede inferir, a partir de los resultados obtenidos, que se establecen relaciones con la comunidad, más allá de las obligaciones de ley y de la conveniencia empresarial, caminando hacia la consolidación de respuestas socialmente responsables.

### 3.6 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.

Siendo así, las relaciones con este *stakeholder* solo se dan mediante la competencia en el mercado.

### 3.7 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 2, a continuación:

**Tabla 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 está en el camino de establecer sistemas de gestión en lo ambiental.

Los hallazgos conducen a concluir que las relaciones de los proyectos de construcción con el medio ambiente, se encuentran en una etapa inicial, desde la óptica de la responsabilidad social y, más específicamente, en cuanto a la responsabilidad ambiental, componente fundamental de la triple cuenta de resultados.

#### 4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos evidencian, a partir del estudio de las relaciones con sus *stakeholders*, 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.

En el análisis de 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.

Con base en los resultados del análisis descriptivo de la información, es pertinente aceptar la hipótesis planteada para esta ponencia: *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.*

#### 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.

- Araque, J., Rubio, G., & Uribe, M. (2015). *Responsabilidad social universitaria: teoría y aplicación. Caso de análisis: Universidad del Tolima*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Argandoña, A. (2010). *¿Qué quiere decir gestión de stakeholders?* Pamplona: IESE.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 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>.
- Botero, L. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de construcción. *Ad-Minister*, 14, 105-123.
- 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 Responsabilidad Empresarial CCRE. (2005). *Memorias primer foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales*. Bogotá: CCRE, Compartamos con Colombia, Fundación Codespa y PNUD.
- Deslauriers, J. (2004). *Investigación cualitativa guía práctica*. Pereira: Papiro.
- 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.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Friedman, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders*. New York: Oxford.
- 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](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal.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.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6<sup>a</sup>. ed. México: McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*. Ginebra: ISO.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Dirección estratégica*. 7<sup>a</sup>.ed. Madrid: Prentice Hall.

- Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11<sup>th</sup>. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lozano, L., & Díaz, N. (2010). Ética y responsabilidad social. En Martínez, C. (Ed.). *Aproximaciones a la gerencia humanista*. (pp. 69-92). Bogotá: Universidad EAN.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. 5<sup>a</sup>. ed. Newton Square: PMI.
- Roessler, Y. (2015). *Gestión integral de proyectos*. Manuscrito no publicado. Bogotá: Universidad EAN.
- Rosero, O. (2015). *Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca europea*. [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- 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: 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.