



**Universidad
Tecnológica de Bolívar**
CARTAGENA DE INDIAS

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.
ESTUDIO DE CASO: AGM DESARROLLOS**

David Uribe Zirene

Tesis de grado para obtener el título de Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Fabián Alfonso Gazabón Arrieta

Magister en Dirección de Operaciones y Calidad

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
CARTAGENA MARZO 2019**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO DE REFERENCIA	11
ESTADO DEL ARTE.....	11
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS	11
METODOLOGÍA	21
PARADIGMA, DISEÑO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	22
TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	24
DELIMITACIÓN.....	25
ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO	28
CAPITULO 1. BASES TEÓRICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMO PUNTO DE PARTIDA PARA CONTRASTAR LA RSE Y GP..	30
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	31
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS..	43
CAPITULO 2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADAS AGM DESARROLLOS, EN LA GESTIÓN DE SUS PROYECTOS DE ALUMBRADO.	52
CAPÍTULO 3. PRINCIPALES FALENCIAS DE AGM DESARROLLOS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	74
CAPITULO 4. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICABLES A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ALUMBRADOS, GESTIONADOS POR AGM DESARROLLOS.....	77



CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	3
REFERENCIAS	5
ANEXOS.....	10



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre objetivo, dimensión, variable y técnica de recolección de datos	24
Tabla 2. Muestra personal administrativo.....	28
Tabla 3. Muestra personal operativo.....	28
Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos	29
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad	30
Tabla 6. Matriz de resumen de modelos de RSE	41
Tabla 7. Matriz de resumen de aportes en materia de RSE Y gestión de proyectos.....	49
Tabla 8. Comparación de factores esenciales de la RSE y la Gestión de Proyectos.....	50
Tabla 9. Matriz de resumen de resultados	73
Tabla 10. Calificación para cada factor	75
Tabla 11. Matrices de implementación de RSE en la gestión de proyectos en AGM desarrollos.....	90



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Carroll	33
Figura 2. Modelo de Vallaey's	37
Figura 3. Sistema de RSE en la gestión de proyectos de alumbrado	79
Figura 4. Ejes y factores de la RSE a mejor en AGM desarrollos	89

INTRODUCCIÓN

En materia de responsabilidad social empresarial, existe una tendencia muy fuerte a hacia los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), u objetivos mundiales los cuales son iniciativas que buscan afrontar la desigual económica, el cambio climático, la producción y consumo responsable, la equidad salarial y de oportunidades de acceso, la transparencia en los informes o reportes de sostenibilidad, la diversidad e inclusión social, las acciones en pro del clima y la protección de los ecosistemas. Muchas empresas se hayan adelantado esfuerzos para cumplir con los ODS, garantizando con ello un actuar con mayor responsabilidad hacia la sociedad; el alcance de los ODS, permea las organizaciones tanto interna como externamente ya que muchos de los objetivos guardar relación con la forma cómo las empresas manejan la relación con su público interno (Colaboradores, directivos y accionistas); y en el ámbito externo cómo se proyecta la empresa ante la sociedad.

En Colombia la entrada de los ODS, ha sido tardío e inclusive muchas empresas no los aplican o los desconocen. En el caso particular de la empresa AGM desarrollos, en la actualidad no cuenta con conocimientos respecto a políticas, sistemas o tendencias en materia de Responsabilidad Social Empresarial, como empresa solo realiza algunas campañas donde se ven beneficiadas algunas comunidades (Entrega de regalos durante la navidad y el acceso a algunas becas para estudio), pero como ya se ha indicado nada formalizado, ni tampoco integrado a las políticas o actividades habituales.



El no poseer un marco guía en materia de responsabilidad Social Empresarial, se convierte en necesidad de enmarcar la empresa en las tendencias que dicta la sociedad, y de igual modo es la oportunidad de cambiar la filosofía hacia un pensamiento socialmente responsable que no solo vele por la generación de beneficios económicos sino también, por la generar bienestar para el capital humano y la proyección de una mejor imagen de la empresa ante la sociedad.

A partir de lo anterior, nace la necesidad de realizar un estudio que permita establecer cómo se podrían aplicar las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la responsabilidad social de proyectos (RSP), particularmente en el sector de alumbrado, así como el establecimiento de los factores determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que deberían considerarse para una adecuada gestión de la responsabilidad social en los proyectos de AGM desarrollo

La presente investigación expondrá las fases necesarias para la incorporación de estrategias de Responsabilidad Social empresarial en los proyectos de alumbrados de la empresa AGM desarrollos.



DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La responsabilidad social empresarial es un tema que ha tomado un gran valor en la mentalidad de los empresarios, esto debido a que su implementación crea valor interno y externo en las empresas. Desde el punto de vista interno ayuda a mejorar factores como el medio ambiental, pues a través de la RSE (Responsabilidad social empresarial) se logra generar consciencia en cada uno de los elementos productivos de la relevancia del cuidado de los recursos ambientales, del buen aprovechamiento de los mismo y de la necesidad de implementar planes para la disposición de los desechos producto de la actividad económica adelantada, con lo cual mitigar la huella ecológica, y fortalece la imagen del negocio hacia la sociedad por sus buenas prácticas.

Del mismo modo la RSE, desde la perspectiva de la organización permite el establecimiento de vínculos reales con cada uno de los grupos de interés (Stakeholder), lo cual es importante para que su personal se desempeñe óptimamente, crezca y se desarrolle en lo personal y en lo laboral.

Ahora bien, es importante dejar en claro que algunos proyectos desarrollados han generado un impacto negativo en el medio ambiente y las comunidades próximas donde ellos se llevan a cabo. Para citar un ejemplo diciente, se puede referenciar el caso del proyecto Hidroituango, uno de los proyectos hidroeléctricos más ambiciosos desarrollados en Colombia que busca dinamizar y



fortalecer la región donde se adelanta. El proyecto cuenta con estudio y licencia ambiental, pese a ello su mala gestión ha afectado a las comunidades de pueblos rivereños al río Cauca como son Puerto Valdivia, Cáceres, Tarazá, Caucasia o Nechí, generó en dichas comunidades la necesidad de movilizarse, para evitar la pérdida de vidas humanas a causa de inundaciones; de igual modo las afectó económicamente debido a la gran mortandad de peces, lo que incidió negativamente en una de las principales actividades económicas adelantadas en dicha zona (la pesca), aunado a ello el desastre ambiental en el río Cauca es de gran magnitud.

El caso Hidroituango es solo uno de los tantos ejemplos de proyectos que han generado un impacto negativo tanto en lo ambiental como en lo social.

De igual modo son muchas las comunidades indígenas (Kogui, de la Guajira, Inga y Siona, del Putumayo, entre otras) en distintas regiones del territorio colombiano las que deben luchar por el restablecimiento de sus territorios, ello debido a los múltiples proyectos mineros, que se pretenden adelantar sin tomar a consideración la afectación que ocasiona a los más vulnerables.

Para evitar lo anterior es relevante que los empresarios y/o gerentes, se documenten, se concienticen y se apropien la filosofía de la responsabilidad social empresarial, con la finalidad que integren adecuadamente los planteamientos, estrategia y modelos de la RSE, en la gestión sus



proyectos. Algunos tratadistas del tema de la Responsabilidad social como, Esty y Wiston (2009), Yunus (2011) y Vallaey (2009), proponen estrategias y modelos encaminados a la construcción de empresas socialmente responsables; es precisamente el modelo propuesto por Vallaey el más adecuado ya que aborda la gestión empresarial desde lo ético, democrático, ambiental y, la proyección de la empresa ante la sociedad; además de lo anterior aporta indicadores, variables, áreas y ejes, por lo cual se convierte en el modelo más completo para medición del desempeño de las empresas en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

Es importante hacer un primer acercamiento a la empresa sobre la cual se adelantará el estudio de caso. AGM desarrollos es una empresa colombiana cuyas actividades económicas son: Minería, obras civiles y alumbrado, es relevante la formulación de estrategias socialmente responsables que permitan generar un desarrollo sostenible en el tiempo. El presente estudio se desarrolla en la línea de gestión de proyectos de alumbrado, en la cual ya existen medidas como la implementación de tecnología led, la cual es favorable con el medio ambiente, debido a que permiten el ahorro de energía. Sin embargo, es importante para AGM desarrollo determinar cuál es el impacto social, ambiental y organizacional generado en la gestión de sus proyectos.

A partir de la descripción del problema, se formulan dos interrogantes, que se pretenden resolver con el desarrollo de la presente investigación.



¿Cuáles son los factores determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial, que deberían considerarse para una adecuada gestión de la RSE en los proyectos de AGM desarrollo?

¿Cómo se podrían aplicar las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la responsabilidad social de proyectos (RSP), particularmente en el sector de alumbrado?



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el estado de la empresa AGM desarrollos en materia de Responsabilidad Social Empresarial, con la finalidad de identificar el estado actual de la misma y proponer estrategias y/o prácticas que permitan alinear la empresa con la filosofía de la RSE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer una perspectiva teórica mediante la construcción del estado del arte sobre la evolución conceptual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con la gestión de proyectos (GP), como punto de partida para su contrastación.
- Identificar las políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial aplicadas en AGM Desarrollos, para la gestión de sus proyectos de alumbrado, y determinar si su enfoque va acorde con los referentes teóricos investigados.
- Determinar cuales son las principales falencias en materia de Responsabilidad Social empresarial presentes en AGM desarrollos.
- Proponer estrategias de responsabilidad social empresarial aplicables a la gestión de proyectos de alumbrados, con el fin que AGM Desarrollo evidencie una gestión socialmente responsable, desde los ámbitos económica, social y ambiental.



JUSTIFICACIÓN

El crecimiento y desarrollo de las naciones y sectores productivos ha demostrado ser un proceso evolutivo, dicho proceso evolutivo ha demandado tiempo y un gran compromiso traducido en mayor inversión de recursos destinados a modernización de técnica, procedimientos, capacitación del personal e implementación de nuevas tecnologías, además de la necesidad de cambio del pensamiento innovador y estratégico. De otro lado aunado a la estrategia e innovación también se debe trabajar en proyectar una imagen solida de empresa socialmente responsable en la ejecución de sus proyectos, lo que conlleva a la concientización de su compromiso con la sociedad, medio ambiente y con la calidad de vida de su público interno.

Al referirse al compromiso con la sociedad es tomar una postura concreta que constantemente se encuentre en la búsqueda de soluciones para los conflictos que afronten las comunidades en las cuales se desarrollen sus actividades económicas.

Como parte del compromiso con la sociedad se puede mencionar la responsabilidad con el medio ambiente, esta tiene como eje principal la conservación de los recursos naturales (visión hacia una economía sostenible), la minimización de los impactos propios de las actividades económicas, en incluso el desarrollo de campañas encaminadas a favorecer el mantenimiento de los recursos naturales (reforestación, reciclaje, limpieza de cuerpos de aguas), en esta materia



existen normativas emanadas del estado para la protección ejemplo de ello es el Art. 80 de la constitución política, donde queda consagrada la potestad que tiene el estado de velar, proteger y administrar la utilización adecuada de los recursos naturales, así como establecer las sanciones a las cuales llegarán a ser merecedores aquellos que haga un mal uso de los recursos del medio ambiente.

De igual modo que el medio ambiente es un aspecto de fundamental importancia para Responsabilidad social empresarial, el público interno también lo es, y este aspecto demanda el establecimiento de políticas interna en la organización para garantizar no solo la adecuada remuneración sino también, el adecuado ambiente en el cual el público interno (Administrativos, y operativos), pueda desarrollar todas sus funciones.

El presente estudio halla su justificación teórica, en la poca existencia de investigaciones que vinculan la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión de Proyectos, por lo cual es importante el desarrollo de la presente investigación. De otra parte, se debe indicar que la investigación será abordada desde los ejes social, ambiental y organizacional; por lo cual se convierten en las bases de la investigación.



Del mismo modo es trascendental comprender desde la justificación práctica que para AGM Desarrollos la presente investigación, le permite tener una mejor alineación de las estrategias implementadas con la filosofía y practicas de Responsabilidad Social Empresarial.

Cabe indicar que la empresa realiza algunas actividades en pro de la sociedad, pero que dichas actividades no son adelantadas como parte de un proceso integral y formal de la misma. Aunado a lo anterior se puede afirmar que la empresa no cuenta con prácticas de responsabilidad social orientadas a su público interno, por lo que es importante estudiar este punto con detenimiento. Finalmente, todos los esfuerzos de la empresa por gestionar proyectos desde una perspectiva socialmente responsable redundaran en el mejoramiento de su imagen ante sus principales grupos de interés, lo que ultima instancia le puede representar la consecución de más y mejores contratos.

Los resultados en el campo académico serán expresados en mayor detalle mediante artículos científicos, la presentación de tesis de maestría e inclusive puede tomarse como información fiel que se puede utilizar como base para el desarrollo de investigaciones en torno a temáticas de RSE y GP. A demás de lo anterior los resultados constituyen la base para la propuesta de un posible modelo de responsabilidad social empresarial en la gestión de proyectos.



MARCO DE REFERENCIA

ESTADO DEL ARTE

En esta instancia del presente estudio se abordará el Background que establece las bases teóricas para el desarrollo de la investigación, por ello en un primer aparte se tratará el concepto de Responsabilidad Social empresarial en las empresas, para posteriormente dilucidar su aplicación desde la gestión de proyectos, lo cual permitirá observar de manera clara los rasgos diferenciadores de la Responsabilidad Social Empresarial en el desarrollo de proyectos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Para abordar la responsabilidad social empresarial en la gestión de proyectos, los autores la han observado desde los ejes organizacional y social, lo que conlleva a trabajar en aspectos tales como cumplimiento legal, normas ambientales, calidad, derechos humanos y beneficio para los inversionistas.



(Zeng, et. al, 2003) analizan la responsabilidad social en la gestión de proyectos en la construcción y afirman que la RSE en proyectos de gran envergadura del área de la construcción, guardan gran relación con prácticas, normas y políticas que emanan de los grupos de interés y que afectan el ciclo de vida de los proyectos con la finalidad de generar responsabilidad por parte de la organización, lo que afecta el bienestar de la sociedad en general.

Para (Palencia, Bracho, & Vargas, 2007) la gestión de proyectos que involucran factores de responsabilidad social, debe ser liderado éticamente y su objetivo primordial es elevar la consciencia en todos y cada uno de los integrantes de la empresa, logrando con ello alentarlos a alcanzar niveles de mayor funcionalidad, utilidad. El grado de consciencia adquirido les permite observar las acciones como hechos colectivos, complejo y regulado por las necesidades de todos los afectados.

Sanin, 2008 han observado la gestión de proyectos desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, y ha concluido que es importante incluir balances sociales preliminares de las zonas donde se adelantan los proyectos con la finalidad de identificar las necesidades y a partir de ello tener un impacto positivo.



Por su parte (Sanin, 2008), aseguran que el desarrollo de los planes de acción en la gestión de proyectos, debe a consideración factores de responsabilidad social empresarial (sociales, ambientales y organizacionales). A si mismo señalan el gran valor que genera la integración de los diversos sectores (gubernamental, privado y social), en el diseño de planes de acción, con lo cual se crean espacios de participación de los diversos grupos de interés. Finalmente indican la importancia de la comunicación como medio de divulgación de actividades con enfoque de responsabilidad social empresarial realizadas a favor de los Stakeholders, con lo cual se fortalecen las relaciones y se crea cadena de valor social.

(Zaraza, 2010) concluye que la responsabilidad empresarial teóricamente empuja a las empresas hacia el desafío de responder ante la sociedad, por la utilización irresponsable de los recursos naturales y el impacto negativo generados en la gestión de sus procesos.

(García, et al. 2010), concluyen que la responsabilidad social en la gestión de proyectos de ingeniería debe velar por criterios de sostenibilidad integral y no solamente velar por la protección del medioambiente, olvidado así los factores sociales y económicos.



(Rodríguez y Fernández, 2010), concluye que, aunque las empresas adelantan algunos esfuerzos en materia de RSE y sostenibilidad, es necesaria una mayor determinación hacia el cambio, ya que el impacto negativo en los social, económico y ambiental son muy grandes.

(Cruz, 2011), es necesario caracterizar el contexto y los requerimientos de los proyectos, por lo tanto, es deber de los equipos asignados a los proyectos identificar a plenitud los detalles del mismo; detallando los indicadores para cada uno de los factores.

Para (González, 2011), la responsabilidad social empresarial en el desarrollo y ejecución de proyecto demanda cumplir los siguientes ítems.

Cumplimiento de la ley



Una empresa socialmente responsable es aquella que cumple a cabalidad las leyes, códigos y códigos las normas (código laboral, ISO 14001 e ISO 9001, entre otras) establecidas por las autoridades, además que dicha empresa establece sus propias normas para el desarrollo de sus actividades productivas.

El establecimiento de normas internas debe ir de la mano con la incorporación de las mismas a la cultura organizacional, por lo cual se debe desarrollar conciencia de la importancia de las normas en el desarrollo de todas las actividades productivas de la empresa.

Respeto por los derechos humanos, y trabajo justo

El recurso más relevante para cualquier empresa es el humano, debido a que es este el que garantiza el éxito, prestigio y rentabilidad de las empresas. Ahora bien, es propio de las empresas con políticas de responsabilidad social empresarial bien establecidas, el velar por la seguridad y remuneración de sus público interno (recurso humano), así mismo garantizar un ambiente de trabajo adecuado para que puedan desarrollar sus actividades. En lo referente a la remuneración toma a consideración el pago de un salario justo, las bonificaciones, vacaciones y demás prestaciones laborales adquiridas.

Otros factores claves son aquellos relacionados con los permisos para la participación o/y asistencias a convenciones colectivas; de igual modo el factor inclusivo mediante el cual se da vía



para la negociación y se escuchan las principales inquietudes y aportes por parte del público interno.

Crecimiento de sus socios

Este aspecto debe abordarse de una forma más basta, que no solo incluya el crecimiento económico, sino que también observe el nivel de madurez cada uno de los miembros de la organización, además de la forma como estos perciben la organización y desarrollan el sentido de pertenencia hacia ella.

Calidad, productividad y producción limpia

La calidad de los productos y los precios ofertados son indiscutiblemente determinantes para la fidelización de los clientes frente a las marcas, ya que son estos aspectos que motivan a los clientes a seguir comprando. Cabe aclarar que la calidad es el resultado de la conciencia de todos los elementos productivos de las organizaciones, respecto de la importancia de la cultura de la excelencia como factor clave para la consecución de los objetivos.

Colaboración con su comunidad más próxima

Las empresas son organismos que se ven afectados por su entorno ya sea lejano o próximo. La comunidad en la cual se encuentran inmersas afecta y la situación misma permea las actividades



económicas en las empresas, por lo cual es relevante que parte de sus esfuerzos sean direccionados a solucionar problemas en su comunidad más cercana.

Cualquier esfuerzo que redunde en mejorar la situación de la comunidad en la cual se hayan las empresas, mejorara el ambiente de la misma.

Contribución y/o restitución al medio ambiente

Este es uno de los aspectos más relevantes en la responsabilidad empresarial y la gestión de proyecto, debido a que suele ser el ambiente (suelo, agua, aire y bosques) el mayor afectado por las operaciones productivas de las empresas. Es por ello que el cuidado de medio ambiente debe ser incorporado como parte de las políticas de las organizaciones. Sin embargo, no basta con establecer políticas en materia ambiental, se requiere incluir dichas políticas en la cultura organizacional para lograr una mayor contribución con el medio ambiente.

Fundaciones sin ánimo de lucro

Estas se convierten en un método a través del cual las empresas retribuyen a la sociedad un poco del bien recibido, es a través de las fundaciones que se da apoyo a las comunidades en áreas como la salud, la educación e inclusive se les da soporte a pequeñas empresas.



Es cada vez mayor la necesidad de aplicar políticas de responsabilidad social empresarial no como un modelo de sostenibilidad o de reputación sino como un aspecto esencial cuyo objetivo sea el mejoramiento de la calidad de vida de los stakeholders. (Buitrago & Hernández, 2012)

Uno de los factores de gran importancia dentro de la responsabilidad social empresarial es el relacionado con el medio ambiente, al respecto (Cruz & Latorre, 2013) afirma que se requiere generar una cultura ambiental institucional y que para ello es imperativo que cada uno de los niveles de la organización trabajen de forma aunada, para que de este modo sean permeados todos y cada uno de los procesos desarrollados en la organización. Por su parte la gerencia debe liderar la puesta en marcha del sistema de gestión e igualmente incluir el factor ambiental en la misión, visión, objetivo y política de la organización; otra decisión adecuada es nombrar un líder de proyecto, el cual es responsable del desarrollo de un diagnóstico ambiental y elaboración con base en los resultados del diagnóstico el plan de mejoramiento en materia ambiental.

(Carvajal y Monsalve, 2013) La responsabilidad social como pensamiento, filosofía y estrategia de extenderse a todos los proyectos que ejecutan las organizaciones, indistintamente de su naturaleza o ámbito, manteniendo en ello la coherencia en los lineamientos y políticas de la central, esto conlleva a que la RSE traspase los límites propios de la casa matriz.



Del mismo modo (Carvajal y Monsalve, 2013) afirman que la RSE en la gestión de proyectos, toma como fase inicial la identificación de las partes interesadas con fin de establecer la interrelación entre ellos y la organización. La relación de las partes interesadas no solo se supedita a como se comunican con la organización, sino que trata también de la relación de los distintos grupos de individuos que la componen (comunidad con el estado, estado con los accionistas, accionistas con el público interno, entre otros); cabe indicar que dicha comunicación es multidireccional y directa.

En términos generales la responsabilidad social empresarial en la gestionan proyectos, ayuda a que las organizaciones determinen las fortalezas que poseen sobre los competidores de la industria. La RSE permite a las organizaciones desarrollar valor diferencial lo que se traduce en reconocimiento comercial, legal y medioambiental. (Beltrán & Ganem, 2014)

En lo referente a los factores (Serrano, 2015) hace énfasis en la importancia del medio ambiente como factor fundamental en la responsabilidad social empresarial, por lo cual las organizaciones deben velar por la creación de una división encargada de todo lo concerniente al impacto ambiental generado por la gestión de los proyectos. Así mismo la gerencia debe diseñar estrategias que incluyan capacitaciones, actualizaciones en materia de medio ambiente.



(Global, 2014), asegura que el Plan de Gestión de la Sostenibilidad (PGS), es una herramienta fundamental que alinea los objetivos del proyecto con los objetivos de sostenibilidad, ya que permite puntuar el estado inicial del impacto de los proyectos, la responsabilidad y las acciones de mitigación de impactos negativos.

(Lagunes, 2015), analiza la responsabilidad social empresarial en la gestión de proyecto desde cuatro áreas principales como son: la calidad de vida en la empresa, en la que vela por incrementar la productividad y mantener el personal motivado; ética empresarial, vela por la correcta conducta de la empresa dentro del mercado donde desarrolla su actividad económica; el compromiso con la comunidad, refiriéndose con ello a las acciones desarrollada por las empresas a favor de las comunidades; y por ultimo el uso sustentable de los recursos y la protección del medio ambiente.

(Godínez, 2015), expresa entre sus conclusiones, la importancia que toma el determinar las características desde lo social, ambiental y legal de las partes interesadas, de el lugar donde se vaya a gestionar los proyectos, ya que dicho ejercicio constituye la primera línea para el desarrollo de los planes de los proyectos.



(Gasparri, 2015), introduce la sostenibilidad tecnología como parte de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, y la define como la utilización de tecnologías que velan por la protección del medioambiente, además de ser tecnologías de fácil aprendizaje para los colaboradores.

(Guerra, 2015), acopla el termino eco-eficiencia y lo describe como un elemento fundamental de la planificación, directamente vincula a el desarrollo sostenible en los proyectos, ya que este busca la mejor utilización de los recursos naturales en la generación de bienestar de tipo social.

(Guevara, 2016), La responsabilidad social y la sostenibilidad es un concepto que ha sido apropiado por los gestores de proyectos, ya que ello redundo en la obtención de resultados y productos únicos y por ende el cumplimiento de los resultados específicos de cada proyecto.

METODOLOGÍA

La metodología establece las pautas a seguir para el desarrollo de la investigación, eso incluye enfoque, tipo, método de recolección y procesamiento de datos y finalmente variables y dimensiones de la investigación.



PARADIGMA, DISEÑO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El paradigma sobre el cual se desarrolla la investigación es cualitativo, a través de este se analiza la situación o estado de un fenómeno (en la presente investigación se analiza la gestión de la línea de proyectos de alumbrado Público de la empresa AGM Desarrollos, en torno a la Responsabilidad Social Empresarial), para con ello lograr formular estrategias en materia de RS que se ajusten a la realidad.

Además, el paradigma se basa en el estudio de caso, el cual es comprendido por algunos autores como un método subjetivo e incipiente para la generación de conocimiento, debido a que los resultados obtenidos a través de este se le otorgaba poca validez científica; dicha percepción respondía a cinco malentendidos explicados por (Flyvbjerg, 2006).

- El conocimiento práctico tiene menos valor que el conocimiento teórico puro, sin importar cual alejado se encuentre del contexto.
- Es incorrecto generalizar a partir de los resultados arrojados por un solo estudio de caso, por lo cual un estudio de caso no genera aportes al desarrollo científico.
- El desarrollo de estudios de caso únicamente ayuda a la formulación de hipótesis, mientras otros métodos permiten la construcción y validación de hipótesis.
- El estudio de casos por ser subjetivo genera sesgos en su proceso de verificación.



- Existe complejidad en el proceso de resumen de los resultados obtenidos a partir del método de estudio de casos.

En la actualidad esa visión ha cambiado, por observar que la experiencia de muchos investigadores está basada en conocimiento dependiente del contexto, lo que indica la presencia del estudio de casos en la generación de dichos conocimientos. A demás de lo mencionado los estudios de casos permiten desarrollar en los investigadores una perspectiva con matices más amplios, sobre la realidad y fenómenos estudiados, los cuales no son fácilmente comprensibles y explicables bajo un conjunto de reglas rígidas. Otra característica de los estudios de caso se encuentra relacionada la facilidad que esta le otorga a los investigadores para que los mismo desarrollen herramientas más efectivas para el desarrollo de investigaciones futuras. (Flyvbjerg, 2006)

El diseño empleado es conocido como diseño mixto ya que combina aspectos tanto cuantitativos como cualitativos; al respecto (Bryman, 2006, p 101) indica que es factible combinar las investigaciones cuantitativas y cualitativas, y que dicha combinación puede llevarse en los distintos pasos del desarrollo de un estudio.



El diseño mixto se ubica en medio de lo cuantitativo y cualitativo, lo que le permite tomar de forma equilibrada las fortalezas propias de ambos métodos (Díaz, 2014).

El método aplicado en la presente investigación es deductivo, debido a que en primera instancia se consultaran diversas fuentes teóricas, entorno a la temática eje del estudio (responsabilidad social empresarial en la gestión de proyectos).

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los objetivos establecidos dieron los direccionamientos para las técnicas y procedimientos de recolección y análisis de información. En este caso, la información relacionada con el objeto de estudio se recopiló más concretamente, a través de análisis documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas. A continuación, se presentan la relación entre objetivo, dimensión, variable y técnica de recolección de datos empleados para el desarrollo de la investigación.

Tabla 1. Relación entre objetivo, dimensión, variable y técnica de recolección de datos

OBJETIVO	DIMENSION	VARIABLE	TÉCNICA
Establecer una perspectiva teórica mediante la construcción del estado del arte sobre la evolución conceptual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con la gestión de proyectos (GP), como punto de partida para su contrastación.	Análisis de: Conceptos Teorías Modelos	Principales autores de la RSE desde el ámbito teórico	Técnica biográfica Análisis de datos secundarios



Identificar las políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial aplicadas en AGM Desarrollos, para la gestión de sus proyectos de alumbrado, y determinar si su enfoque va acorde con los referentes teóricos investigados.	Políticas de gestión y prácticas de RSE	Medio ambiente Derechos humanos R.R.H.H Clima organizacional Transparencia y democracia Proyección social Marketing responsables	Análisis documental Entrevista Encuesta
Determinar cuáles son las principales falencias en materia de Responsabilidad Social empresarial presentes en AGM desarrollos.	Teorías vs practicas	De orden ambiental, social y organizacional	Análisis de datos primarios

Fuente: Elaboración propia, adaptado desde (Vallaey, De La cruz, & Sasia, 2009).

El procesamiento de la información obtenida se realiza a través de software SPSS de IBM, el cual permite mediante el análisis de estadísticos descriptivos, construir tablas de frecuencia-porcentuales y gráficos representativos para cada una de las variables del estudio.

DELIMITACIÓN

El presente estudio se realiza en la línea de alumbrado público de la empresa AGM desarrollos de la ciudad de Cartagena de Indias, departamento de Bolívar y país Colombia, su desarrollo se da entre junio 2018 y abril de 2019.



ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza en cuatro etapas de las cuales la primera es un análisis bibliográfico de fuentes secundarias, a través del cual se recopila los principales conceptos teorías y modelos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en relación con la gestión de proyectos; esta etapa busca dar respuesta al objetivo específico número uno.

La segunda etapa se desarrolla mediante el análisis documental, la aplicación de instrumentos (entrevista y encuesta), y lo que se pretende con esta es diagnosticar el estado de la AGM desarrollos respecto a la RSE. Para su consecución se encuestan tanto administrativos como operativos y se entrevista un directivo; esta etapa da respuesta al objetivo específico número dos.

La tercera etapa da respuesta al objetivo específico número tres, permitiendo identificar las principales falencias que presenta AGM desarrollos en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

La última etapa se formulan estrategias para la alineación de AGM desarrollos con la filosofía de la RSE, para lo cual se establece planes quia.



POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomo como población los empleados de la empresa AGM Desarrollos de las ciudades de Cúcuta, Riohacha y Cartagena (nivel operativo y empleados del orden administrativo), vinculados a proyectos de alumbrado, a partir de los cuales se calcula la muestra representativa.

La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la siguiente.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = 1 – p = Probabilidad de no ocurrencia del evento

E = Error de tolerancia máximo permitido

Z = Nivel de confianza

n = Tamaño de la muestra

La siguiente tabla contiene los resultados del cálculo muestral para los administrativos por cada ciudad.



Tabla 2. Muestra personal administrativo

ADMINISTRATIVOS			
CIUDAD	N	P	N
CARTAGENA (Sede administrativa)	50	0,83848	42
CÚCUTA	23	0,83848	19
RIOHACHA	2	0,83848	2
TOTAL	75		63

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla contiene los resultados del cálculo muestral para los operativos por cada ciudad.

Tabla 3. Muestra personal operativo

OPERATIVOS			
CIUDAD	N	P	N
CARTAGENA (Sede administrativa)	0	0,96242	0
CÚCUTA	12	0,96242	12
RIOHACHA	4	0,96242	4
TOTAL	16		15

Fuente: Elaboración propia

APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

La exactitud en la medición de las variables por parte del instrumento se denomina validez (Hernández R, Fernández C, 2014), lo que significa que solo en la medida que el instrumento aplicado en el estudio mide la razón objeto de estudio, este puede ser considerado valido. La



confiabilidad hace referencia a el grado de igual o exactitud de los resultados indistintamente de las veces en la que se aplique el instrumento. (Hernández R, Fernández C, 2014)

Un método preciso para medir la confiabilidad del instrumento es a través del alfa de Cronbach, en la medida que el resultado su aplicación se halle próximos a 1, se puede afirmar que un instrumento es fiable, el coeficiente mínimo esperado es 0,69. Cabe aclarar que, para la aplicación del alfa de Cronbach, se debe proceder aplicar un piloto del instrumento en una pequeña muestra, pero representativa de la población a estudiar.

En el presente estudio se realizó una prueba piloto con total de 12 encuestados y 18 variables, para el procesamiento de los datos se implementó el software SPSS de IBM, los resultados de la validación son los siguientes:

Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos

Escala: ALL VARIABLES

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0



	Total	10	100,0
--	-------	----	-------

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	18

Los resultados obtenidos para la prueba de fiabilidad muestran un coeficiente resultante de .88 lo que indica que el instrumento válido para la investigación que se desarrolla.

CAPITULO 1. BASES TEÓRICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

EMPRESARIAL, COMO PUNTO DE PARTIDA PARA CONTRASTAR LA RSE Y GP

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico número uno el cual es identificar las bases teóricas establecidas por la comunidad académica en torno a la responsabilidad social empresarial, como punto de partida para contrastar la responsabilidad social y la gestión de proyectos, se procede abordar las teorías sobre Responsabilidad social empresarial y posteriormente RSE en la gestión de proyectos.



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Existen distintos enfoque, conceptos y orígenes, propuesto por muchos autores respecto a el concepto de responsabilidad social empresarial. A continuación, se hará un breve recorrido por la historia de la RSE, para posteriormente mencionar las principales teorías existentes.

Para autores como (Correa, 2007), la responsabilidad social empresarial afronta una fase inicial en el siglo XIX, donde no existía una noción del concepto, aunque las instituciones públicas velaban por la generación de soluciones a los problemas que la sociedad afrontaba.

Los primeros acercamientos a la naturaleza o filosofía de la Responsabilidad Social empresarial suelen ser ubicados a mediados del siglo XX, debido al auge de una nueva perspectiva asumida por la sociedad ante la importancia y capacidades que las empresas privadas poseían para la gestión de soluciones a los problemas que aquejaban a las comunidades, así mismo la sociedad se concientizo respecto a los efectos adversos en el entorno resultantes de las actividades económicas adelantadas por las empresas.

En el año de 1953 se incorpora por primera vez el concepto de Responsabilidad corporativa en el lenguaje de los negocios, a través de la obra “Social Responsibilities of the Businessmen” del



economista americano Howard R. Bowen, en la cual el autor recalca la responsabilidad que tienen los negocios de retornar bienestar a la sociedad.

Posterior a ello en los años 60's esta nueva percepción de la sociedad y de la academia, genero presión en el gobierno para que este interviniese por medio de la generación de políticas, para el control de los efectos adversos de las industrias y así proteger la sociedad y el medio ambiente. De igual modo la empresa privada adopta una posición más consciente de su incidencia en las sociedad y medio ambiente. Desde entonces ha existido una relación sociedad, empresa privada y estado, a la cual se ha sumado posteriormente la academia a través de diversos estudios y teorías.

Uno de los académicos que tuvo gran incidencia en formar el concepto que hoy es aceptado es Freeman (1984), quien propone la teoría de los grupos de interés, incluyendo por primera vez el termino stakeholder, el cual lo define como cualquier grupo que es afectado o que afecta las actividades y las metas de las empresas, que la relación de afectado-afectante, guarda relación con las características y dimensiones de las organizaciones; cabe aclarar que este primer acercamiento a el concepto de Stakeholder solo considera unos pocos grupos (accionistas, colaboradores, clientes y organismos estatales).



Por su parte Pfeffer (1987), propone la Teoría de la dependencia de recursos, la cual observa las empresas como organismos susceptibles ante la presión de grupos de interés externos, por lo cual las empresas deben ajustar su actuar basándose en las restricciones y exigencias ambientales.

DiMaggio y Powell (1991), plantean la Teoría Institucional, la cual se enfoca en los grupos de interés y defiende la postura que las necesidades son agrupada de manera institucionalmente, por lo cual lo individuos poseen necesidades similares.

Carroll (1991), con la cual plantea cuatro tipos de responsabilidad social que conforman la pirámide de Carroll, las cuales se pueden observar en la siguiente gráfica.

Figura 1 Pirámide de Carroll



Fuente: Carroll (1991)

La anterior teoría plantea la existencia de cuatro elementos que constituyen la RS, en la base de la pirámide se encuentra se encuentra la Responsabilidad Económica, la cual debe velar en la generación de beneficios a los inversionistas a partir de generar rentabilidad en la organización, esta es la base generalmente existente en la mayoría de organizaciones ya que este suele tomarse como el objetivo final de la actividad económica adelantada por las organizaciones.

En segunda posición de se encuentra la Responsabilidad legal, que se relaciona con el cumplimiento de las leyes, norma y decretos emanados de los organismos gubernamentales. En el marco de esta responsabilidad las organizaciones velan y supervisan el desarrollo de sus actividades y que las misma se encuentren enmarcadas en lo establecido a través de la ley; esta



suele cumplirse a cabalidad por miedos a incurrir en delitos que puedan acarrear sanciones penales y económicas.

En tercera posición la Responsabilidad ética que es la que impulsa a la empresa a tener una conducta ética donde prime hacer lo correcto por encima del bien económico. Esta demanda un poco más de compromiso por parte de las empresas, además de una mayor integración del concepto de RS.

Y finalmente en la cúspide se encuentra la Responsabilidad filantrópica, es la forma más pura de la RS en el modelo propuesto por Carroll, ya que las organizaciones que se enmarcan en esta dedican esfuerzos y recursos a la solución de los problemas que abordan las comunidades, eso incluyen mejora la calidad de vida de las personas.

A inicios de los años 2000, crecen las intenciones de los organismos internacionales (OCDE, BID y OIT), por promover la implementación de la filosofía de la RSE en las empresas, para lo cual desarrollan instrumentos que permiten identificar los factores claves de la RSE (De la Cuesta, et al.,2003)



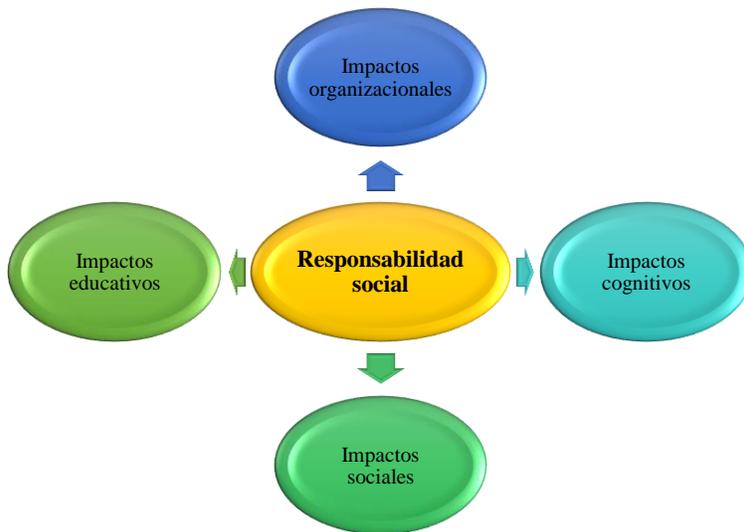
McWilliams y Siegel (2001), observan la RSE como todas las acciones que las empresas realizan en pro de la sociedad, y que sobrepasan el cumplimiento de la legislación.

Por su parte Vallaey (2009), considera que la RS se desarrolla en el momento que las organizaciones toman conciencia de lo que son y de la importancia de su entorno. La superación del pensamiento egocéntrico, y la entrada integral de un pensamiento donde cada uno de los elementos tanto internos como externos a las organizaciones se le asigna su valor e importancia.

Vallaey extrapola la RS a las organizaciones educativas estableciendo un modelo basado en cuatro ejes.



Figura 2. Modelo de Vallaey



Fuente: elaboración propia a partir de Vallaey (2009)

Para efecto de la presente investigación solo se explicarán los impactos organizacional y social, debido a que estos se aplican a naturaleza de la empresa AGM desarrollos.

Impactos organizacionales

El desarrollo habitual de las actividades de las organizaciones tiene repercusiones en la vida y desarrollo de los colaboradores (administrativos, operativos), además de incidir en el medio ambiente mediante los desechos producto de la actividad económica. Este se enfoca en el capital humano observándolo más allá del concepto de recurso para verlo como una materia importante



de las organizaciones, velando así por la igualdad, equidad y protección de sus derechos. De igual modo la preservación de los recursos naturales y el manejo adecuado de los desechos son temáticas realmente estudiadas en este impacto.

El impacto organizacional implica la gestión responsable de la organización y el adecuado establecimiento de las políticas de la organización, lo que entraña en sí el garantizar el mejor clima laboral para que facilite la correcta gestión del capital humano; el dar garantía que los procesos de elección o selección son transparentes y democráticos; y que se velara por la conservación del medio ambiente mediante estrategias vinculadas al Core de la organización.

La meta relacionada a este impacto es promover la consciencia en todos y cada uno de los niveles de la organización, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, logrando en ellos un comportamiento organizacionalmente responsable. Cuando este trabaja a diario en este impacto, los colaboradores aprenden, interiorizan y desarrollan comportamientos enmarcados en las normas de convivencia ética y la gerencia se torna mas consciente de su responsabilidad frente a sus colaboradores, además de un pensamiento hacia la competencia justa y ética.

Impactos sociales



La incidencia de las organizaciones en su entorno es el elemento fundamental de este impacto. Este se centra en la generación de soluciones a las problemáticas afrontadas por las comunidades aledañas a la organización.

Mediante la gestión socialmente responsable tiene por meta la ejecución de proyectos con distintos actores para lograr el desarrollo de las comunidades, los proyectos deben no solo incluir recursos económicos sino también capacitaciones que permitan desarrollar en las comunidades la filosofía de convivencia y preservación de los recursos naturales, de igual modo la organización se puede convertir en palanca para que las comunidades adelanten proyectos productivos.

El modelo propuesto por vallaeyes se implementa en cuatro pasos:

El primer paso es el compromiso, este paso consiste en convencer a los colaboradores, administrativos y directivos de las bondades y responsabilidades resultantes de la implementación del modelo de RS, con ello se logra dar un primer acercamiento de la comunidad frente a la filosofía de la RS, sus pilares y sus elementos constitutivos. Posteriormente se debe identificar los equipos potenciales que serán los responsables de la implementación del modelo de RS. Dichos grupos deben componerse de personal líder capaz de guiar a toda la comunidad hacia la RS.



El segundo paso es el autodiagnóstico, la revisión interna de la organización donde se deben hallar las principales falencias y fortalezas que posee la misma entorno a la filosofía de RS, identificando con ello las actividades desarrolladas por la organización en pro de su público interno (directivos, administrativos y operativos), de igual modo observando lo que se debe hacer para mejorar las condiciones de los empleados y la conservación del medio ambiente.

Para la ejecución de este paso es necesario utilizar indicadores cuantitativos (resultados de desempeño) y cualitativos (percepción del público interno), con lo cual permite contrastar dos posiciones y esclarecer la real condición de la organización.

El tercer paso consiste en organizar la información re recogida y seleccionar la que sea más útil para identificar en cuales áreas se debe trabajar para poner en marcha proyectos, planes o actividades que alinearan su trabajo habitual con la filosofía de RS.

El último paso es informar lo que consiste he redactar el reporte de avances en materia de RS dicho informe debe servir de base para reflexión de la empresa y punto de partida para el mejoramiento continuo. El informe debe contener el resumen del autodiagnóstico, a través del cual se muestran algunas cifras y la información mas relevante obtenida del público interno; del mismo modo debe indicar las acciones emprendidas, lo que conlleva a señalar los planes, acciones y/o



actividades desarrolladas y las áreas a las cuales van dirigidas. Se debe indicar en cual eje se esta trabajando y los aspectos vinculados a dicho eje.

Como se puede observar el modelo propuesto por vallaey permite una adecuada implementación de la Responsabilidad Social, debido a que esta indica claramente los ejes o áreas y las variables necesarias, así como el método de autodiagnóstico del estado de la organización, y es por ello que el presente estudio se apoya en este modelo para aplicarlo a la empresa AGM desarrollos.

ISO 26000, es un conjunto de normas en materia de Responsabilidad Social que fueron publicada por la Organización internacional de normalización en el año 2010; su objetivo principal es ayudar al mejoramiento de la practicas desarrolladas por las empresas en el ámbito de la RS.

A partir de las teorías y modelos expuestos anteriormente se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 6. Matriz de resumen de modelos de RSE

AÑO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Siglo XIX	Las instituciones públicas velaban por la generación de soluciones a los problemas que la sociedad afrontaba.



1era mitad de los 60's	Los primeros acercamientos a la naturaleza o filosofía de la Responsabilidad Social empresarial suelen ser ubicados a mediados del siglo XX, debido al auge de una nueva perspectiva asumida por la sociedad ante la importancia y capacidades que las empresas privadas poseían para la gestión de soluciones a los problemas que aquejaban a las comunidades, así mismo la sociedad se concientizo respecto a los efectos adversos en el entorno resultantes de las actividades económicas adelantadas por las empresas.
Segunda mitad de los 60's	Las empresas hacen frente al cambio de mentalidad de la sociedad y como resultado de ello las empresas privada y las entidades estatales establecen algunas normas esenciales para la protección de intereses de la comunidad y la protección de los ecosistemas.
Freeman (1984)	Nace la teoría de los grupos de interés, incluyendo por primera vez el termino stakeholder, el cual lo define como cualquier grupo que es afectado o que afecta las actividades y las metas de las empresas, que la relación de afectado-afectante.
Pfeffer (1987)	La Teoría de la dependencia de recursos, la cual observa las empresas como organismos susceptibles ante la presión de grupos de interés externos, por lo cual las empresas deben ajustar su actuar basándose en las restricciones y exigencias ambientales.
DiMaggio y Powell (1991)	Teoría Institucional, la cual se enfoca en los grupos de interés y defiende la postura que las necesidades son agrupada de manera institucionalmente, por lo cual lo individuos poseen necesidades similares.
Carroll (1991)	Plantea cuatro tipos de responsabilidad social que conforman la pirámide de Carroll, entre las cuales se pueden observar la Responsabilidad Económica, la Responsabilidad Legal, la Responsabilidad Ética y la responsabilidad social o filantrópica.
Wood (1991)	Propone un modelo de Responsabilidad Social corporativa basada en tres ejes: institucional, organizacional y gerencial.
2000	Los organismos internacionales (OCDE, BID y OIT), promueven la implementación de la filosofía de la RSE en las empresas.
McWilliams y Siegel (2001)	Se observan la RSE como todas las acciones que las empresas realizan en pro de la sociedad, y que sobrepasan el cumplimiento de la legislación.
Porter y Kramer (2006)	Vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la generación de competitividad.
Vallaey (2009)	La RS se desarrolla en el momento que las organizaciones toman conciencia de lo que son y de la importancia de su entorno. La superación del pensamiento egocéntrico, y la entrada integrar de un pensamiento donde cada uno de los elementos tanto internos como externos a las organizaciones se le asigna su valor e importancia.
ISO 2010	ISO 26000, es un conjunto de normas en materia de Responsabilidad Social que fueron publicada por la Organización internacional de normalización en el año 2010; su objetivo principal es ayudar al mejoramiento de la practicas desarrolladas por las empresas en el ámbito de la RS.



Fuente: Elaboración propia del autor

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS

A diferencia de la gestión por procesos llevado a cabo por las empresas que poseen rutinas establecidas, periodos de producción largos y líneas de productivas, la gestión de proyectos entraña en sus principales aspectos diferenciales la limitación de tiempos, básicamente por el cumplimiento de plazos para la entrega de los terminados; de igual modo la mejor utilización de los recursos, siempre con miras en la optimización de los mismos se convierte en un elemento siempre presente en el pensamiento de los gerentes de proyectos; de otra parte la minimización de los riesgos para garantizar con ello el cumplimiento a cabalidad de los pactado en los planes y por ultimo garantizar la calidad máxima en los productos y servicios prestados. Aun que son factores limitantes, también son los factores que encausan los proyectos hacia el éxito y a los gerentes al reconocimiento.

La gerencia de proyecto suele considerarse organizaciones temporales, lo cual también establece una característica diferencial, pero aun siendo organizaciones temporales ejercen influencia en todos los equipos, áreas, departamentos y líneas de las empresas e inclusive permean la postura asumida por la alta gerencia. Ahora bien, existen factores consistente presentes en las organizaciones y las organizaciones temporales (gerencia de proyectos), factores como el estilo de



liderazgo, el cual es observado como la firma en la cual los gerentes o gerentes de proyectos dirigen a su capital humano. El clima organizacional guarda mucha relación con el estilo de liderazgo, pero también con otros aspectos como la comunicación cooperación, el desarrollo de las relaciones interpersonales; este también está presente en las organizaciones y en la gerencia de proyectos, es responsabilidad del gerente de proyectos el garantizar que el clima organizacional sea óptimo para que su capital humano pueda desempeñar correctamente sus actividades. La gerencia de proyectos en la actualidad debe reestructurar la forma como administra su capital humano, la forma como se relaciona con las comunidades y el impacto que genera en el medio ambiente, integrando a su pensamiento lo propuesto por la gestión socialmente responsable. Algunos autores han tratado ambos temas y han concluido los siguientes.

Para (Tharp & Chadhury, 2008), las generalidades en materia de RSE propuestas por la alta gerencia, no basta para afrontar las distintas necesidades de las comunidades en las cuales se desarrollan proyectos, para establecer un mejor contacto con las comunidades es importante que la alta gerencia se valga de los gerentes de proyectos, pues estos se encuentran en constante relación con las comunidades y sus necesidades, y de este modo los gerentes de proyecto se convierten en el medio de retroalimentación para la alta gerencia.



Son los gerentes de proyectos los capaces de integrar adecuadamente la RSE en las empresas y con ello generar o promover el bienestar social dentro y fuera de las organizaciones. La correcta aplicación de la RSE se convierte en una estrategia donde ganar las empresas y la sociedad. De igual modo los gerentes de proyectos con experiencia establecen medios de evaluación y mitigación de riesgos tanto internos respecto a la organización como riesgos para las comunidades. Muestra clara de lo dicho se observa con las empresas que desarrollan proyecto a nivel internacional, pues en sus casas matrices establecen políticas de RSE, que en muchos casos no son aplicables en algunas naciones.

Para Schieg (2009), la dirección de proyectos debe enfocarse identificar las dimensiones sociales internas (equipo de trabajo) y externa (la comunidad en la cual se encuentra inmersa), además de velar por los sistemas ecológicos y analizar cuál es la mejor forma de implementar los estándares de la RSE, en el proyecto que se adelante. La aplicación de las política y objetivos de RSE genera valores tales como la credibilidad, integridad y reputación.

(Gareis, Huemann & Martinuzzi 2013), aseguran que el diseño de roles para la gestión de proyectos debe incluir la responsabilidad hacia el desarrollo sostenible. El definir las responsabilidades en materia de sostenibilidad orienta al talento humano y guía los procesos para



que siempre se tomen a consideración los principios del desarrollo sostenible inclusive cuando se trabaje a corto plazo y bajo presión.

Por su parte (Phiri 2014) concluye que existen discrepancias entre los objetivos establecidos por la RSE y los objetivos planteados en la gestión de proyectos. Para la RSE las acciones realizadas tienen una proyección a largo plazo, mientras que en la gestión de proyectos se manejan mediano y corto plazo; Los gerentes de proyectos suelen trabajar por objetivos y a corto plazo, lo cual los lleva a presionar a los equipos de trabajo del proyecto para que operen con horarios extendidos, esto desencadena agotamiento en el capital humano; lo que en final va en contra de la filosofía de la RSE.

Es necesario que la alta gerencia establezca planes para la capacitación de los gerentes de proyectos en materia de RSE y su filosofía, con miras de evitar la apatía en la puesta en marcha de prácticas socialmente responsables por parte de los gerentes de proyectos.

De otro parte (Mory y Schwalb, 2011), en su obra denominada “Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social”, establecen un conjunto de prácticas, planes de proyectos de la industria de la construcción enmarcados en la filosofía de la RSE.



Por su parte Castro (2015) citado por Bernal (2017), afirma que debido a la constante presión que soportan los directores de proyecto por el tipo de evaluación cortoplacista a la que se ven sometido, frecuentemente estos no identifican correctamente los grupos de interés y los impactos ejercidos sobre estos por el desarrollo y ejecución de las actividades que se desarrollan. Lo anterior se basa en la política primero el cumplimiento de los objetivos sobre los impactos generado a largo plazo sobre los grupos de interés, lo que demuestra que priman los factores económicos, técnicos y tecnológicos antes que los sociales, organizacionales y los medioambientales.

Es de altísima importancia incorporar la filosofía y políticas de RSE en todos los niveles de la organización desde la alta gerencia hasta la gerencia de proyectos con la finalidad de tener un marco de referencia claro acerca de los diversos impactos que puede ocasionar el desarrollo de los proyectos en las comunidades en las cuales se adelantan.

Para muchos gerentes de proyectos la responsabilidad social empresarial no posee gran relevancia, esto se debe a que la mayoría por su falta de formación y capacitación en esta área, consideran que la RSE no genera beneficios a la organización. Esta concepción debe ser erradica, es importante para la organización a largo plazo que los gerentes de proyecto empleen parte de su tiempo y esfuerzo en comprender, comunicar y poner en práctica la filosofía y política de la RSE. Por su parte Taaffe (2015) en su investigación Organizational CSR integration in everyday



responsibilities of Project Managers, donde estudio la integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de proyectos, concluye lo opuesto a lo anteriormente expresado, ya que afirma que los gerentes de proyectos expresan la necesidad de que la RSE se incluya como parte de sus operaciones internas.

Sin embargo, existe el dilema de cuál debe ser la forma correcta de aplicación de RSE (filantrópicamente o como medio de la consecución de los objetivos organizacionales, para mejorar la rentabilidad).

Es de aclarar que la mayoría de gerentes de proyectos realizan actividades que podrían ser tomadas como actividades de RSE, ejemplo de ello es el cumplimiento de las obligaciones legales (pago de salud, seguridad, disposición final de los residuos resultantes de la operación económica que desarrollan), pero dichas actividades en la actualidad son consideradas como deberes básicos.

Suele pensarse que las empresas más grandes y con mayores recursos son las pioneras en superar la barrera de las obligaciones legales, pero la realidad muestra que son las pequeñas y medianas empresas las que ejecutan iniciativas que realmente van alineadas con la filosofía de la



RSE, como dar soporte a proyectos comunitarios, apoyar a proyectos educativos y deportivos y realizar campañas en pro del medio ambiente. Taaffe (2015)

Tabla 7. Matriz de resumen de aportes en materia de RSE Y gestión de proyectos.

AÑO	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS
(Tharp & Chadhury, 2008)	Las generalidades en materia de RSE propuestas por la alta gerencia, no basta para afrontar las distintas necesidades de las comunidades en las cuales se desarrollan proyectos, para establecer un mejor contacto con las comunidades es importante que la alta gerencia se valga de los gerentes de proyectos, pues estos se encuentran en constante relación con las comunidades.
Schieg (2009)	La dirección de proyectos debe enfocarse identificar las dimensiones sociales internas (equipo de trabajo) y externa (la comunidad en la cual se encuentra inmersa), además de velar por los sistemas ecológicos y analizar cuál es la mejor forma de implementar los estándares de la RSE, en el proyecto que se adelante.
(Mory & Schwalb, 2011),	Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social en la cual se establecen un conjunto de prácticas, planes de proyectos de la industria de la construcción enmarcados en la filosofía de la RSE.
(Gareis, Huemann & Martinuzzi 2013)	El diseño de roles para la gestión de proyectos debe incluir la responsabilidad hacia el desarrollo sostenible. El definir las responsabilidades en materia de sostenibilidad orienta al talento humano y guía los procesos para que siempre se tomen a consideración los principios del desarrollo sostenible inclusive cuando se trabaje a corto plazo y bajo presión.
(Phiri 2014)	Existen discrepancias entre los objetivos establecidos por la RSE y los objetivos planteados en la gestión de proyectos. Para la RSE las acciones realizadas tienen una proyección a largo plazo, mientras que en la gestión de proyectos se manejan mediano y corto plazo; Los gerentes de proyectos suelen trabajar por objetivos y a corto plazo.
Castro (2015)	Debido a la constante presión que soportan los directores de proyecto por el tipo de evaluación cortoplacista a la que se ven sometido, frecuentemente estos no identifican correctamente los grupos de interés y los impactos ejercidos sobre estos por el desarrollo y ejecución de las actividades que se desarrollan. Lo anterior se basa en la política primero el cumplimiento de los objetivos sobre los impactos generado a largo plazo sobre los grupos de interés, lo que demuestra que priman los factores económicos, técnicos y tecnológicos antes que los sociales, organizacionales y los medioambientales.



Taaffe (2015)	En su investigación Organizational CSR integration in everyday responsibilities of Project Managers, donde estudio la integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de proyectos, concluye lo opuesto a lo anteriormente expresado, ya que afirma que lo gerentes de proyectos expresan la necesidad de que la RSE se incluya como parte de sus operaciones internas. Sin embargo, existe el dilema de cuál debe ser la forma correcta de aplicación de RSE (filantrópicamente o como medio de la consecución de los objetivos organizacionales, para mejorar la rentabilidad).
---------------	--

Fuente: Elaboración propia

Después de identificar los distintos aportes en materia de Responsabilidad Social empresarial y Gestión de proyectos se plantea una matriz de comparación de los principales factores característicos de las Responsabilidad social empresarial y la gestión de proyectos.

Tabla 8. Comparación de factores esenciales de la RSE y la Gestión de Proyectos

FACTOR	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	GESTIÓN DE PROYECTOS
Ley	Cumplimiento voluntario de las Leyes, normas y decretos relacionadas con la RSE	Cumplimiento obligatorio de las Leyes, normas y decretos
Costos	Búsqueda de la minimización de costos, sin dejar de lado la necesidad de implementar proyectos entorno a los ejes sociales, ambientales y organizacionales.	Minimización de costo (Reducción y/o manejo adecuado de costo)
Colaboradores	Respeto de los Intereses de los Grupos de Interés (Accionistas, publico interno y clientes)	Comprensión de los grupos de interés solo como elementos productivos, vulnerando en muchas ocasiones sus derechos.
Riesgos	Minimización de los mismos a través del dialogo con los diversos grupos de interés (Clientes, proveedores, administrativo y operativos), con lo cual se evita entrar en mayores costos	Minimización del riesgo (Reducir al mínimo cualquier inconveniente que impida la adecuada ejecución del proyecto)
Clientes	Cumplimento de las expectativas de los grupos de interés (clientes).	La satisfacción del cliente (cumplimiento de lo pactado a entregar a los clientes)

Fuente: Elaboración del autor

Se observan a partir de la matriz de comparación de factores grandes diferencias entre la responsabilidad social y la gestión de proyectos. Principalmente la diferencia en la concepción de



los colaboradores como elementos meramente productivos; es quizás este el mayor aspecto diferencial.

Luego de haber observado desde la perspectiva teórica la forma como se vinculan la Responsabilidad Social Empresarial con la gestión de proyectos a nivel internacional, se procedió a identificar las principales referentes a nivel de Nacional, y se concluyó que no existen aportes en dicha materia, sin embargo, en el ámbito práctico se hallaron algunos esfuerzos adelantados por parte de las alcaldías de Armenia y Cúcuta, donde se adelantan proyectos de alumbrado público donde se toma a consideración tanto lo económico, lo social, como lo ecológico. Dichos proyectos tienen por objetivo la implementación de luminarias tipo led que ayudan a la reducción en 9% de consumo de energía a nivel nacional.

La falta de referentes en materia de RSE y GP, permite confirmar la importancia de la presente investigación pues la misma construye un primer acercamiento de la teoría con la praxis en el sector de gestión de proyectos de alumbrado. Para dicho acercamiento se tomarán las variables de la Responsabilidad Social empresarial (ver operacionalización de variables y se aplicarán a la gestión de proyectos de alumbrados que adelanta la firma AGM desarrollos.



CAPITULO 2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADAS A GRUPOS DE DESARROLLO, EN LA GESTIÓN DE SUS PROYECTOS DE ALUMBRADO.

En primera instancia es importante comprender los conceptos política, política empresarial y políticas de RSE, y finalmente indicar cuales son las políticas de responsabilidad social empresarial establecidas por AGM desarrollo.

Muchas son las acepciones e interpretaciones otorgadas al termino política, algunos autores como Rodríguez (1992), el cual considera las políticas como la puesta en marcha del poder y la ejecución de estrategias y tácticas para conseguir el poder. De igual modo Rodríguez (1992), observa las políticas desde la organización, relacionándolas con todas las actividades que ejecutan para la adquisición e incrementar el poder y otros recursos, con el único fin de garantizar los resultados establecidos en una determinada situación en la que existe incertidumbre sobre las mejores decisiones a tomar. A sí mismo las políticas son concebidas como un proceso a través del cual se influencia en el que los individuos o los colectivos pretenden conseguir beneficios, empleando para ello las estrategias y las tácticas más adecuadas.



En las organizaciones se las políticas establecen una guía que rige las conductas para conseguir poder y otras ventajas sobre los demás.

Por su parte KPGM (2016) en su manual denominado gestión de políticas de empresa, observa las políticas empresariales, como el medio a través del cual se dictan las conductas que las empresas esperan de sus colaboradores y de los terceros que establecen relación con la empresa, eso incluye expresar cuales no conductas no deseadas y las acciones encaminadas a evitarlas, y corregirlas. La forma más eficiente para la organización de las políticas empresariales es pensarlas y desarrollarlas como sistema de valores, con ello se logra crear consistencia y facilidad de comunicación de las mismas.

Para Fonseca (2010), las políticas empresariales hacen explícitos los principios esenciales asumidos por las empresas como base para tomar decisiones, debido a que facilitan la identificación del direccionamiento más acorde, con las metas generales de las empresas. Las políticas empresariales se convierten en los pilares fundamentales que dirigen el pensamiento estratégico y el accionar de las empresas, a través del establecimiento claro de los límites en los cuales se debe enmarcar las decisiones a tomar, garantizando con ello que las acciones adelantadas contribuyan a la consecución de los objetivos.



Las políticas empresariales encuentran su base en las estrategias establecidas, ya que toda vez que sean definidas las estrategias se debe deben orientar las acciones de la empresa para alcanzar las metas propuestas, y son las políticas las que fungen como orientadores de los procesos.

El alcance de la política empresarial es amplio llegando afectar a varias áreas funcionales, logrando con ello integrar verticalmente los procesos y niveles, con el único propósito de alcanzar lo establecido en los planes estratégicos. Sin duda alguna las políticas empresariales logran guiar a la gerencia y niveles intermedios de las empresas y de este modo el diseño de planes es más coherente y armónico en todos los niveles organizacionales.

Ahora bien, las políticas de responsabilidad social empresarial poseen una característica fundamental, su integralidad ya que permean la empresa desde los enfoques sociales, ambientales y organizacionales. La principal función de estas políticas es la de dirigir la organización por la senda de la sostenibilidad garantizando con ello, no solo beneficios económicos dirigidos a los accionistas, sino también la conservación de los recursos naturales y la protección de los derechos de los grupos sociales.

Las políticas de responsabilidad social buscan favorecer a los grupos de interés (accionistas, publico interno, clientes finales y comunidades). Los accionistas se ven favorecidos puesto que



estos suelen obtener mejores dividendos, sus acciones se valorizan a través de la proyección de una empresa con una marca reconocida como socialmente responsable. El público interno conformado por directivos, administrativos y operativos es favorecido cuando se garantizan las condiciones adecuadas para el desempeño de sus actividades productivas, lo cual incluye no solo un clima organizacional adecuado, sino el establecimiento de los mecanismos que garanticen el crecimiento intelectual y profesional. El garantizar la calidad en los productos o servicios ofrecidos a los mercados metas en un aspecto en pro de los clientes finales y por último el desarrollo de actividades o proyectos entorno a las necesidades de las comunidades en las cuales se desarrollan las actividades productivas favorecen a la sociedad y finalmente redunda en la imagen de la marca.

En respuesta al objetivo se puede afirmar que AGM desarrollos no posee políticas explícitas en materia de RSE, no obstante, cabe aclarar la empresa posee la política integral de gestión, la cual da la orientación en materia de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, para la gestión de los proyectos. Lo anteriormente mencionado no constituye una política de responsabilidad social empresarial, pero van en consonancia con algunos aspectos de la filosofía de la responsabilidad social. A continuación, se menciona la política integral.

De acuerdo con AGM desarrollos (s, f) su política integral contempla:



Tiene por objeto garantizar la calidad, el ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores, en la gestión integral de proyectos de alumbrado público, y gestión integral de producción de productos calcáreos de beneficio minero, mediante el uso de tecnologías que garanticen la eficiencia en sus procesos; cumpliendo con las especificaciones, requerimientos de los clientes e identificando los peligros, valorando y controlando los riesgos prioritarios a los que se encuentran expuestos los trabajadores y terceras personas. A) El mantenimiento de un sistema integrado de gestión para la administración de los riesgos en Seguridad, Salud en el trabajo y Ambiente, así como la mejora continua de los procesos. B) La promoción de la seguridad y salud en el trabajo con el objetivo de prevenir Accidentes de Trabajo, Incidentes y Enfermedades Laborales, que surgen o empeoran con causa y ocasión de la actividad laboral. C) Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles de la población expuesta. D) El cumplimiento de la Legislación Colombiana aplicable en Seguridad, Salud en el Trabajo, explotación minera y de otra índole aplicable. E) El mantenimiento de una cultura de seguridad y salud en el trabajo con la participación de todo el personal.

AGM desarrollos se encuentra certificada en sistemas de gestión de calidad ISO 9001: 2015, con lo cual garantiza que los proyectos gestionados poseen un gran estándar de calidad y que el cliente final posee un producto de calidad. De igual modo complementa su política integral con

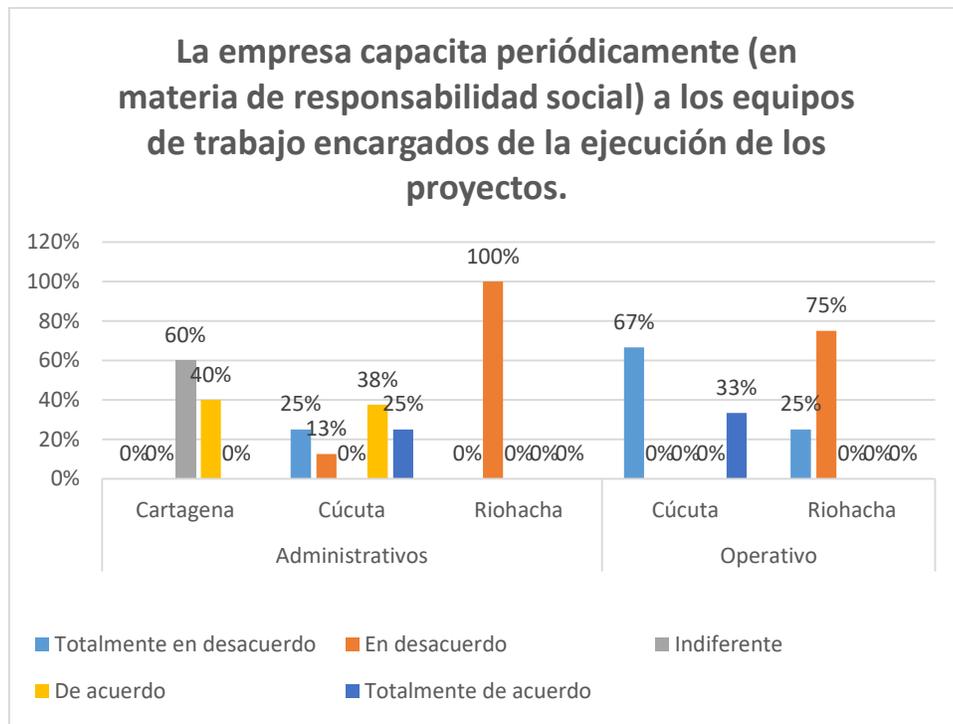


la certificación OHSAS: 18001:2007, estándar que permite garantizar a su público interno la promoción de seguridad y salud en el trabajo.

En definitiva, es relevante el diseño, formulación y comunicación de políticas de responsabilidad social, las cuales deben estar integradas a todas y cada una de las áreas productiva de la empresa.

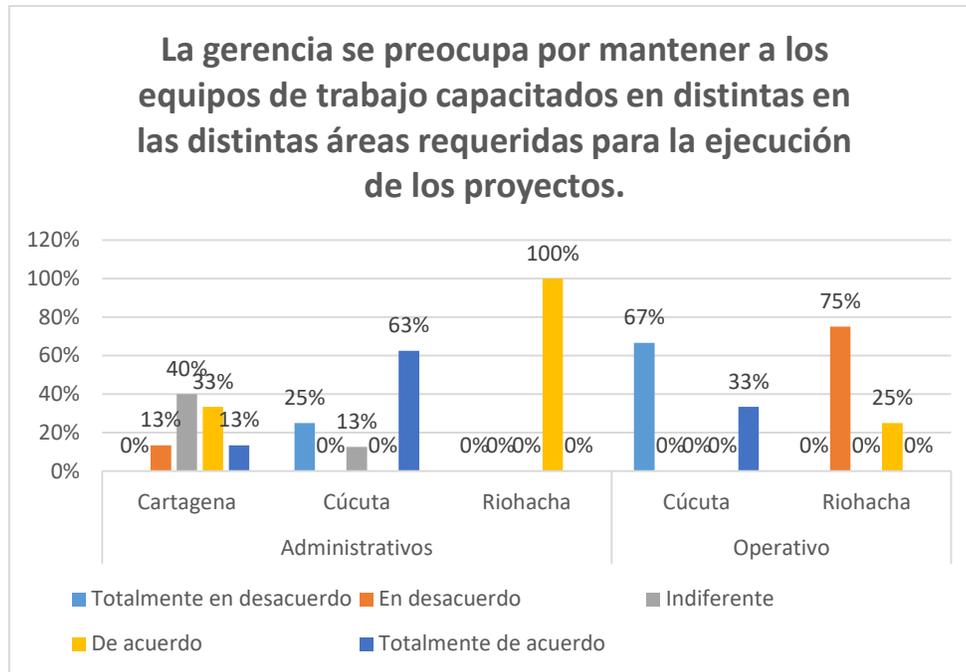
De igual modo en lo referente a la evaluación de las prácticas de RSE, se ha recabado información a través de la aplicación de una encuesta que contempla las principales variables en materia de RSE y que tienen relación con la gestión de proyectos. A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos para cada uno de los ejes (Organizacional y social)

Organizacional



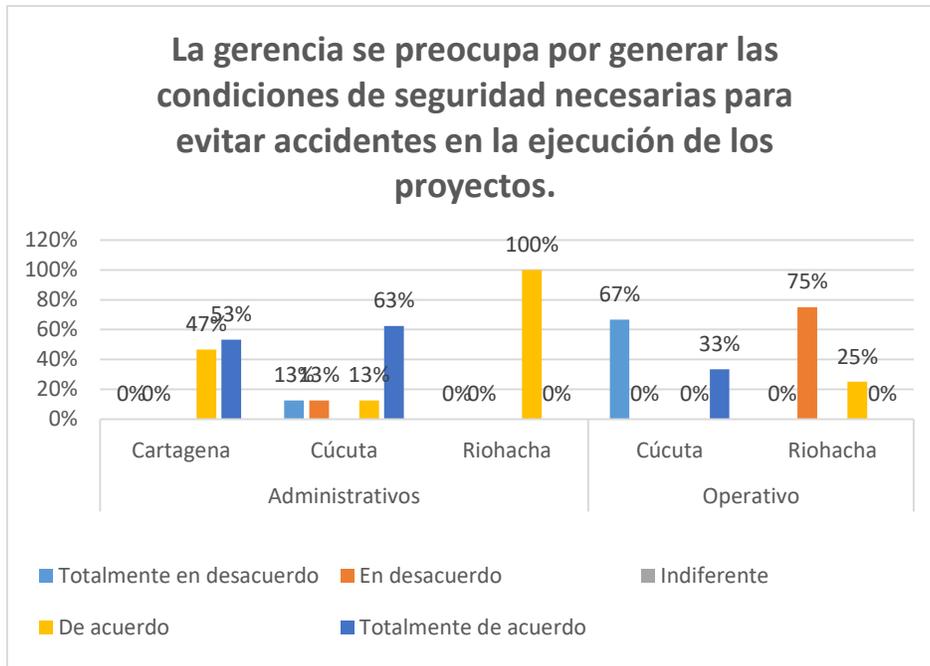
Fuente: Elaboración del autor.

La grafica muestra que la ciudad de Riohacha la percepción generalizada (Administrativos y operativos) es que no existe planes de capacitación de materia de Responsabilidad Social Empresarial, lo que es contrapuesto con lo que las Ciudades de Cúcuta t Cartagena expresan.



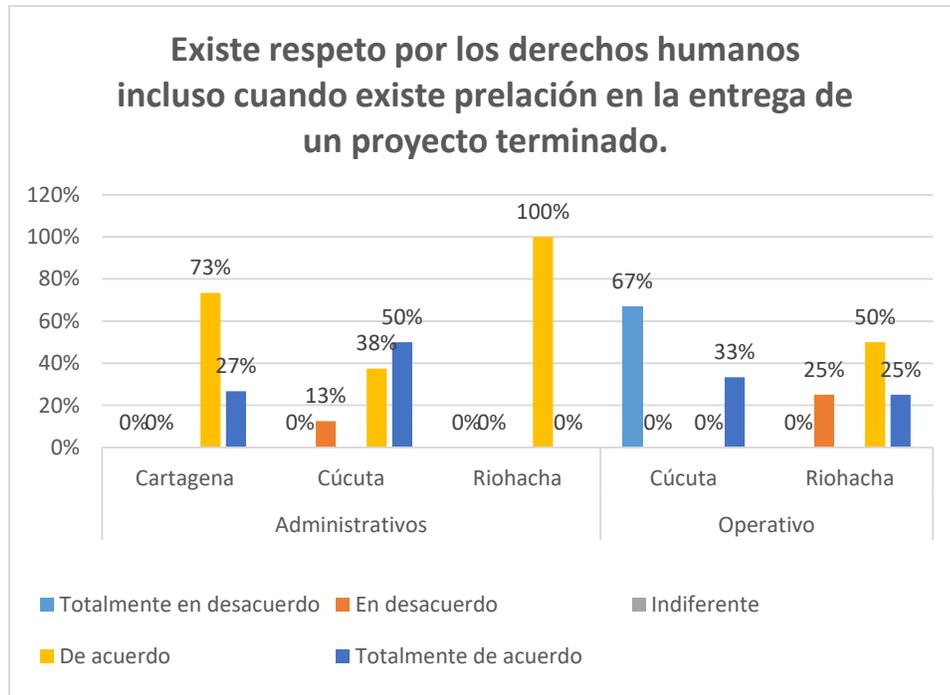
Fuente: Elaboración del autor.

Los niveles operativos la percepción generalizada es que la gerencia le da poca importancia a capacitar a las cuadrillas encargadas de realizar los trabajos operativos.



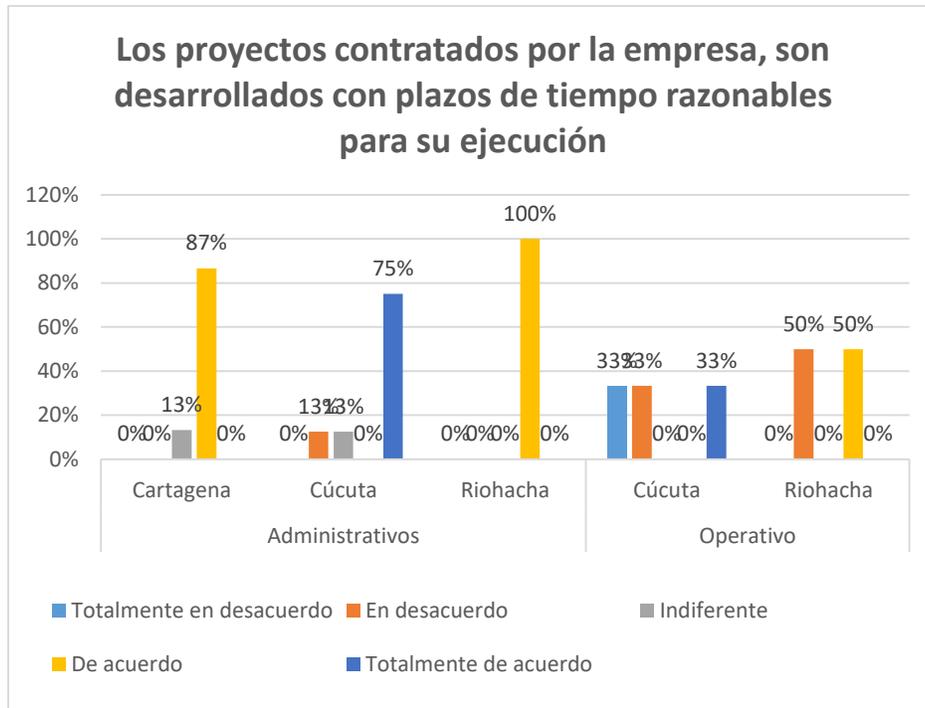
Fuente: Elaboración del autor.

De acuerdo a lo observado en la gráfica en el nivel operativo existe la consideración de que la empresa no genera las condiciones necesarias para garantizar la seguridad de los empleados más exactamente de los operativos.



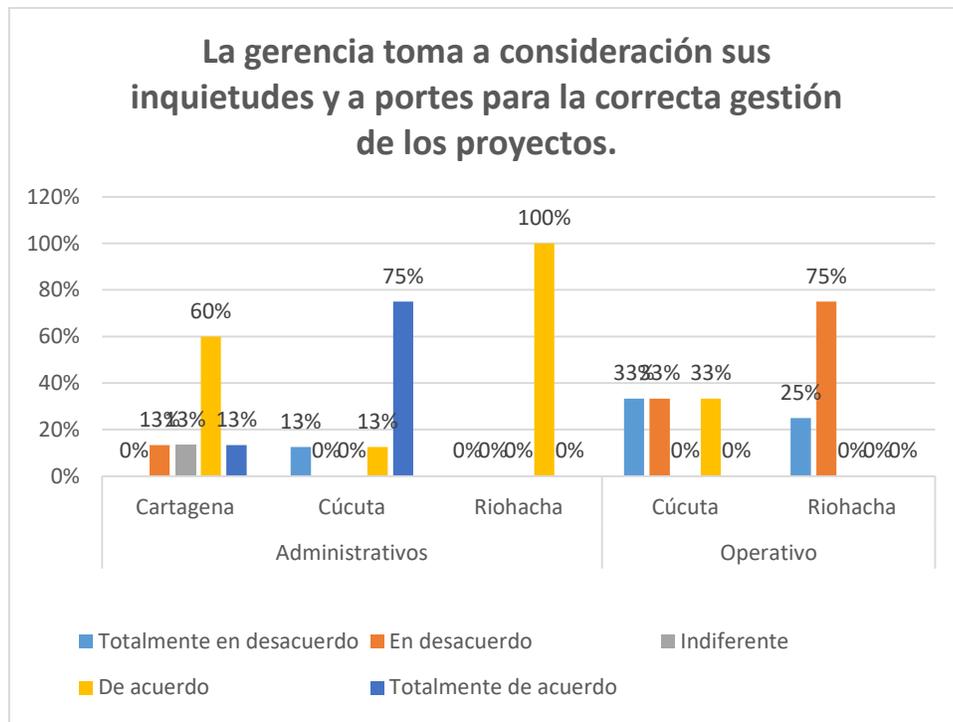
Fuente: Elaboración del autor.

Acorde con los resultados observables en la gráfica el personal operativo de Cúcuta considera que la empresa da prelación en la entrega de los proyectos, lo que redundaría en el agotamiento de su capital humano.



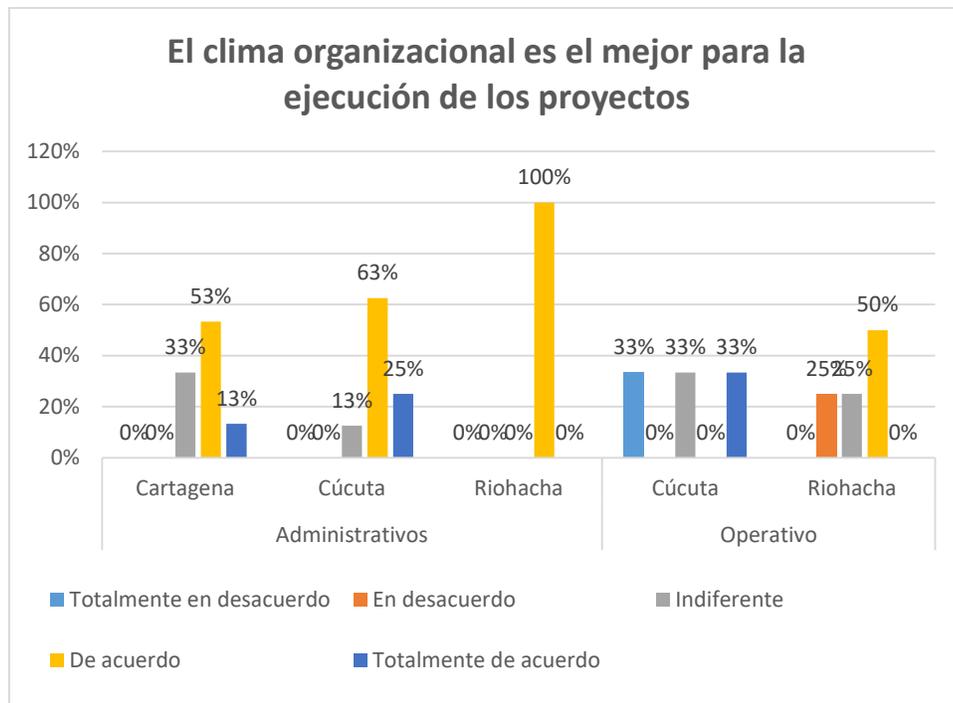
Fuente: Elaboración del autor.

Nuevamente se observan diferencias entre la percepción de los operativos frente a los administrativos, dando como resultado que los operativos consideren que los plazos establecidos para la entrega de los proyectos no son los adecuados, puesto que sobrecargan a los empleados.



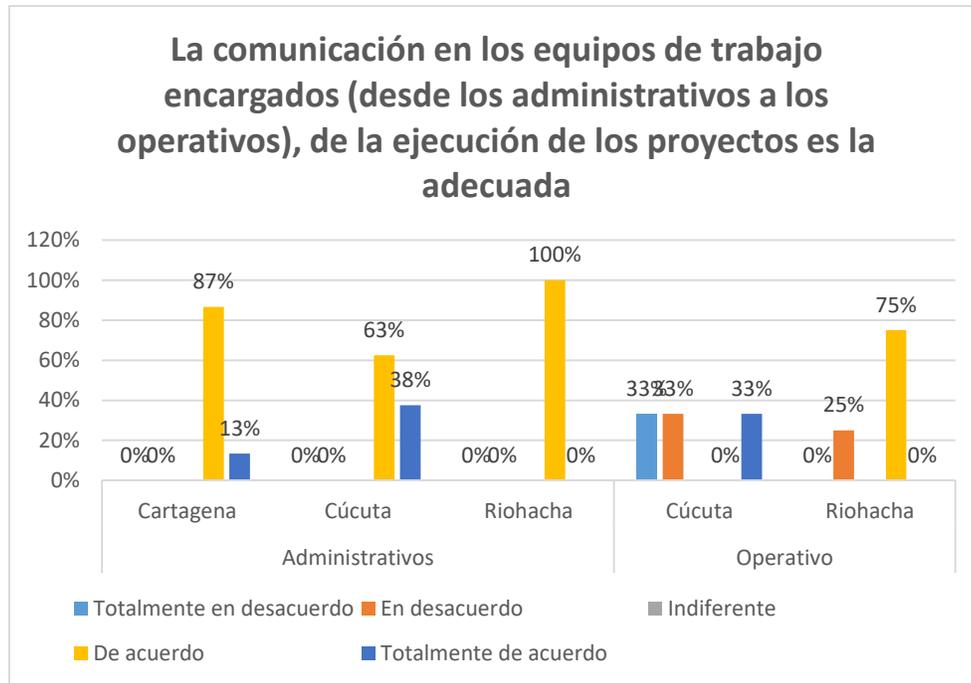
Fuente: Elaboración del autor.

Para los operativos la empresa omite las sugerencias o inquietudes que ellos expresan, dichos resultados se observan debido a que en Cúcuta el 33% y 33% se encuentran en total desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, mientras que en Riohacha en 75% está en desacuerdo.



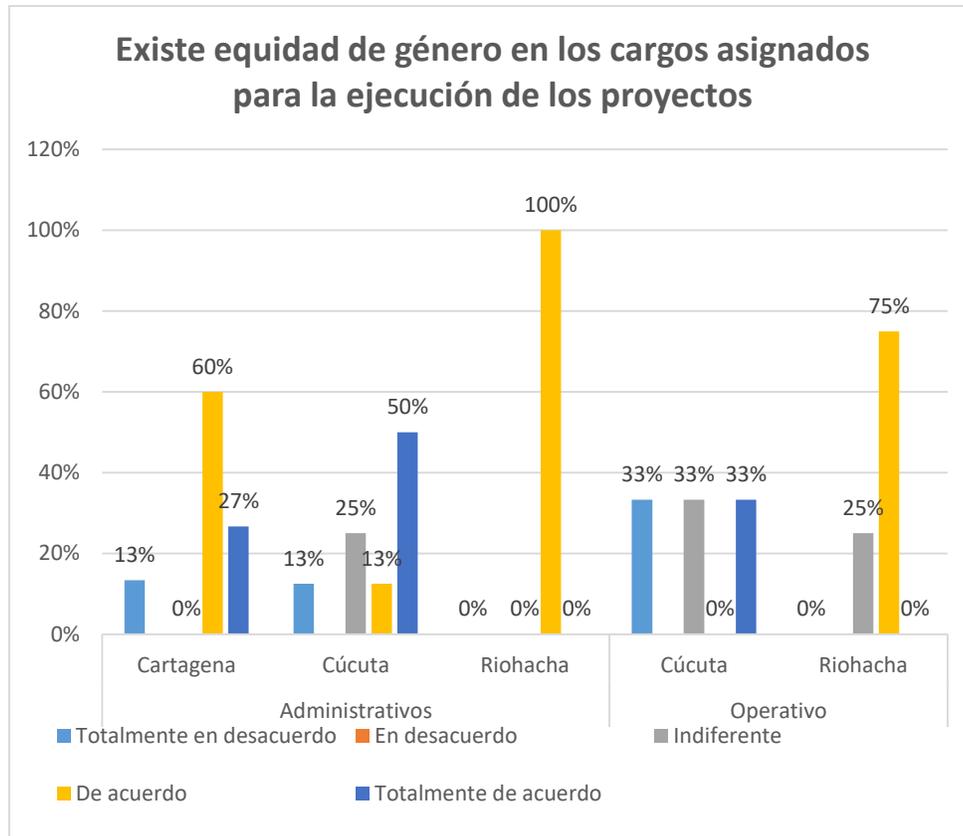
Fuente: Elaboración del autor.

La percepción general es que el clima organizacional es el adecuado para el desarrollo de sus actividades productivas, lo cual es observable en la gráfica tanto en los niveles administrativos como operativos.

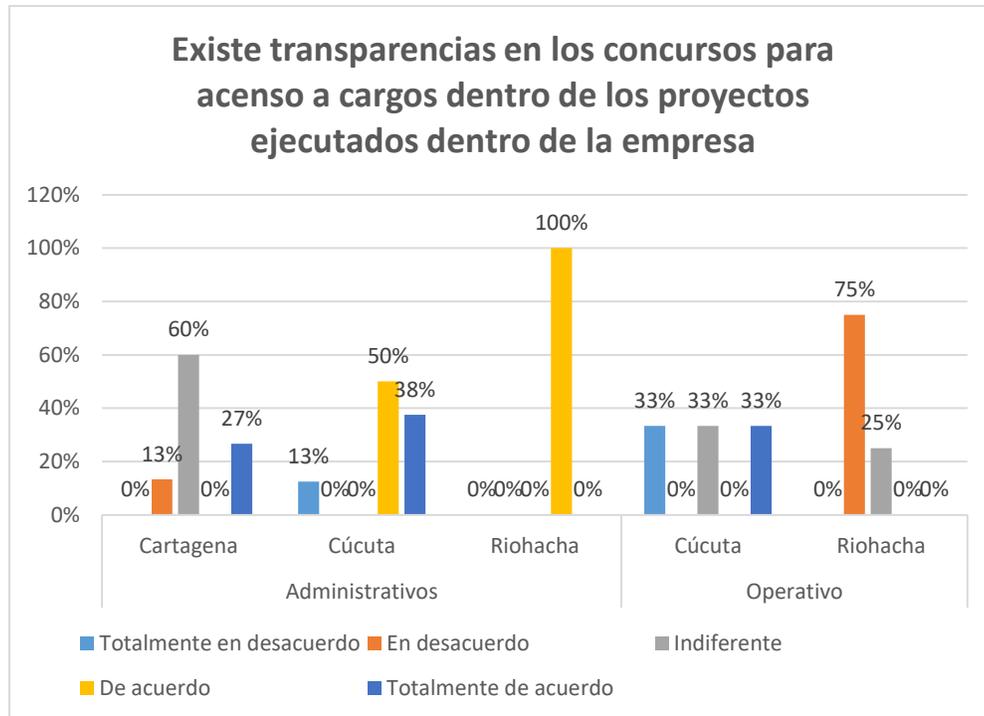


Fuente: Elaboración del autor.

Los resultados de la gráfica corroboran lo obtenido en la gráfica anterior ya que la comunicación es un factor fundamental para el clima organizacional. Es claramente observable que existe conciencia de que la comunicación es la adecuada.

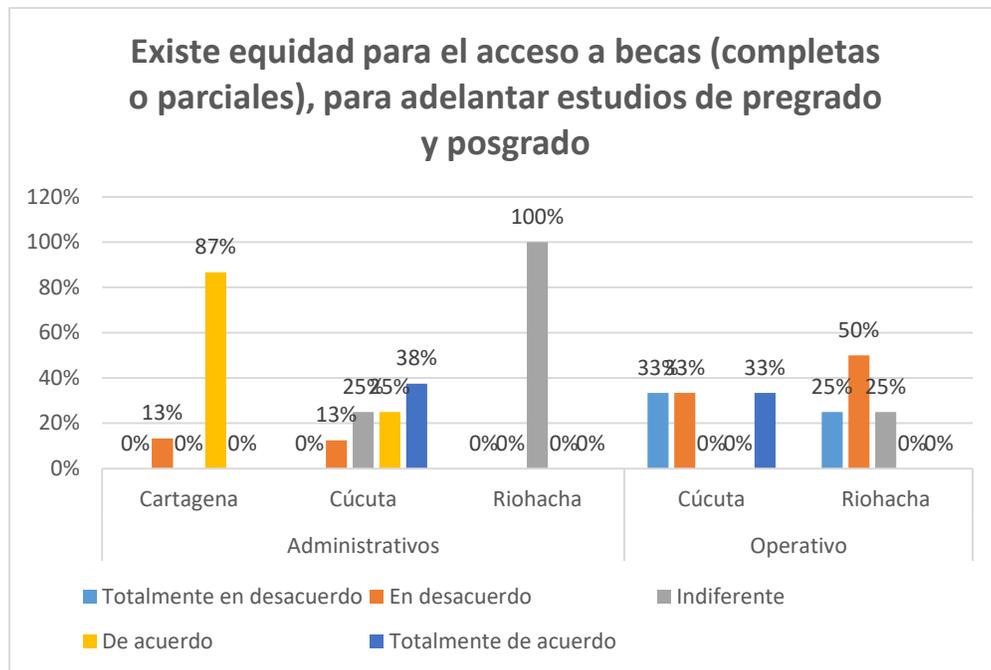


Fuente: Elaboración del autor.



Fuente: Elaboración del autor.

Esta es una de las gráficas donde se observa mayor diferencia en la percepción entre los administrativos y los operativos, observando un 75% en Riohacha que considera que los concursos de acceso no han sido los mejores.



Fuente: Elaboración del autor.

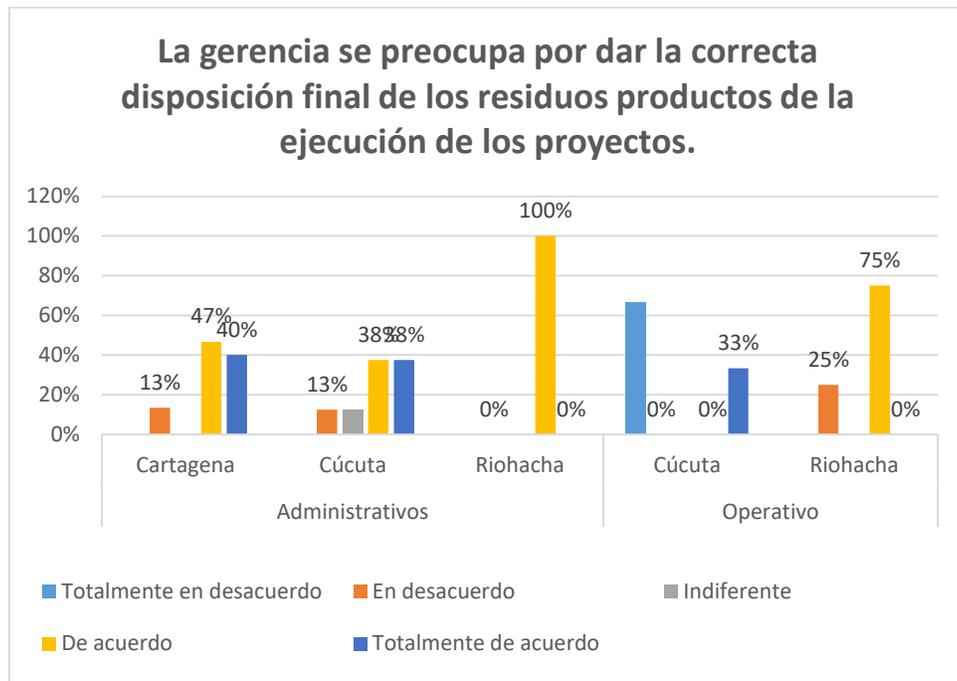
Conforme con lo mostrado en la gráfica, la para el acceso a las becas parece no ser un factor tan importante para los colaboradores de AGM, por lo cual en muchos casos fueron indiferentes frente a este punto.

Se puede observar a lo largo de los resultados obtenidos para cada una de las variables, que existe una clara diferencia de la concepción que tiene el personal administrativo y el personal



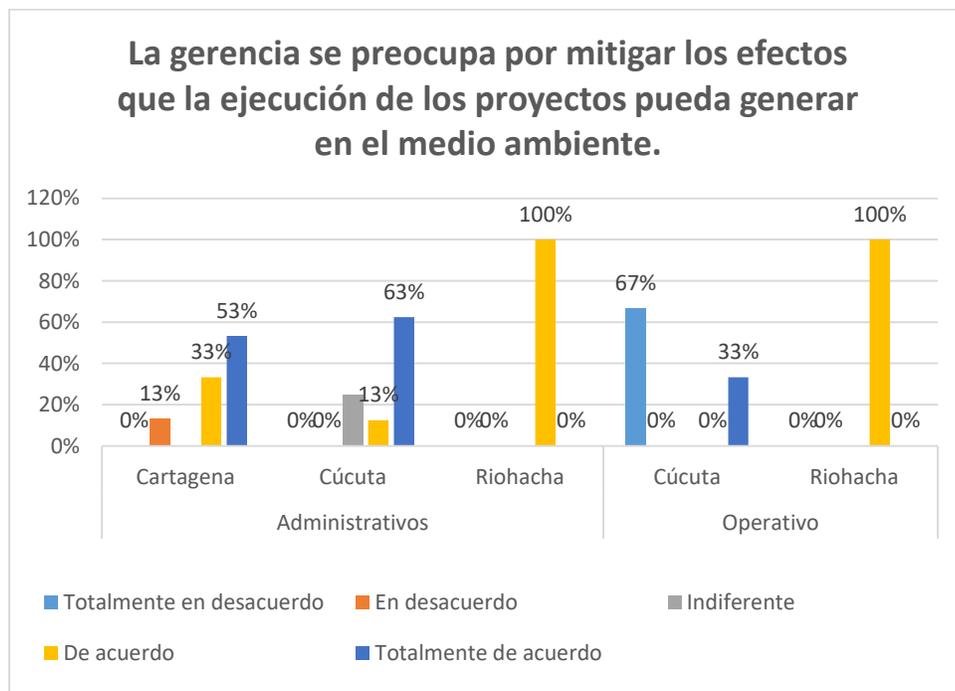
administrativo, dichas concepciones aumentan sus brechas en torno a variables concernientes con la forma como se desarrollan las relaciones con el público interno.

Ambiental



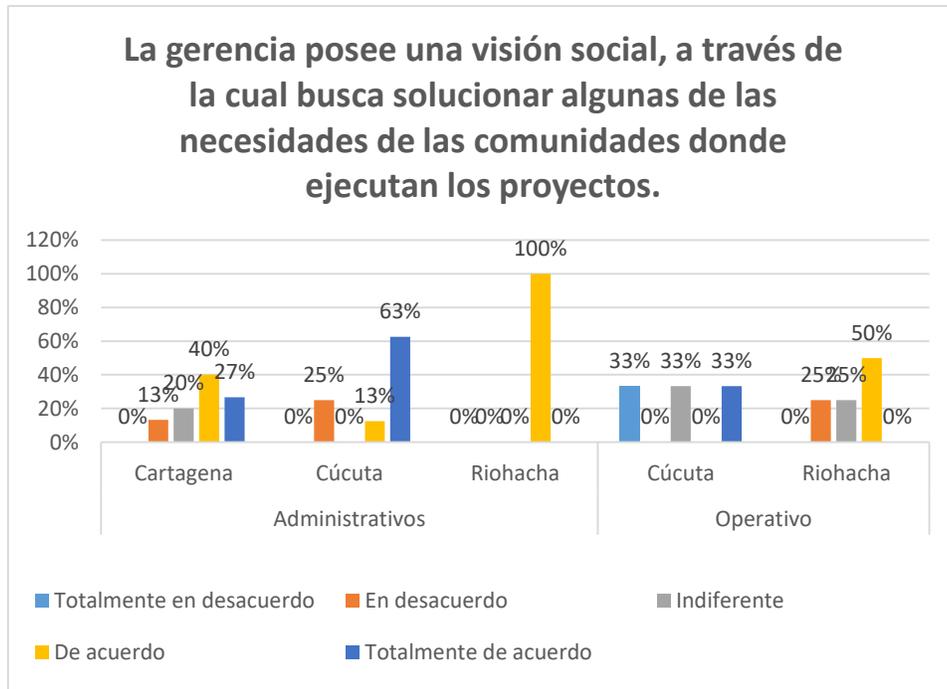
Fuente: Elaboración del autor.

Se observa la percepción acerca de la prioridad que la gerencia otorga a la correcta disposición de los residuos resultantes de la ejecución de los proyectos. Con excepción de los operativos en la ciudad de Cúcuta quienes no están de acuerdo con que la gerencia da correcta disposición de los residuos.



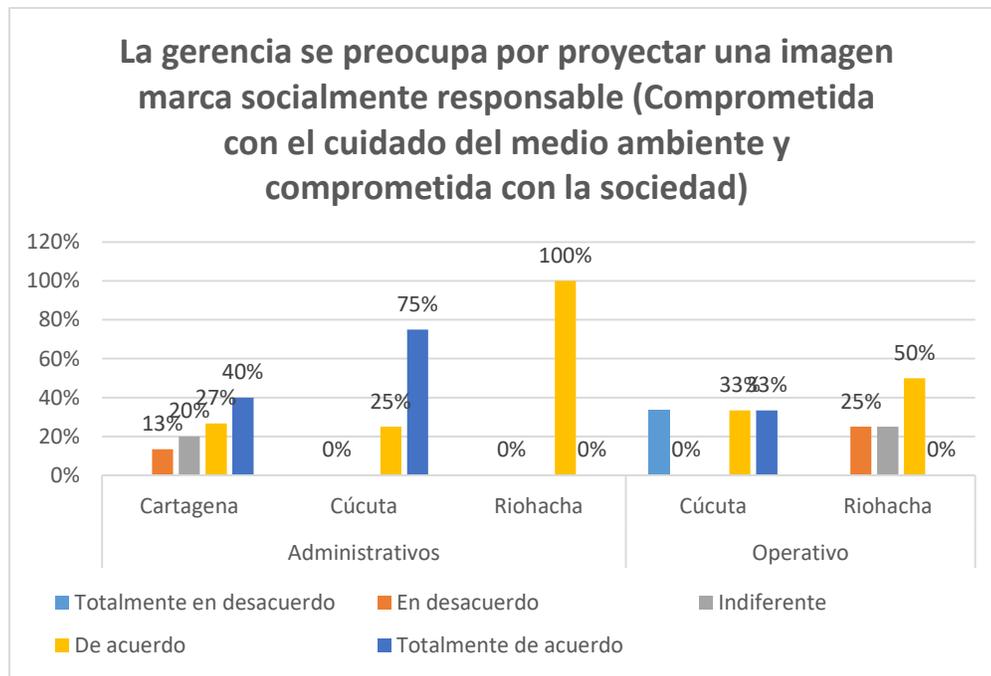
Fuente: Elaboración del autor.

Se observa la percepción acerca de la prioridad que la gerencia otorga a la correcta disposición de los residuos resultantes de la ejecución de los proyectos.



Fuente: Elaboración del autor.

Se observa que existe limitación en la comprensión del concepto de Responsabilidad social, si bien la concepción generalizada es de la empresa con una imagen establecida respecto a la RSE en la gestión de proyectos, es claramente observable que las variables que ayudan a determinar si existe conciencia y aplicabilidad de las prácticas de RSE, arrojan que para los colaboradores falta un mayor esfuerzo para la implementación de estrategias de RSE.



Fuente: Elaboración del autor.

La grafica muestra que la percepción generalizada es que la empresa propende por mostrar a la sociedad y a sus clientes la imagen de socialmente responsable, lo anterior queda demostrado pues tanto administrativos como operativos de las tres ciudades estudiadas, muestran porcentajes de 33% a 100% de acuerdo.

Como ya se ha indicado, no existe políticas o prácticas diseñados por AGM desarrollos que tengan directa incidencia en materia de Responsabilidad social empresarial, aun así cabe indicar que si se desarrollan algunas actividades que están en consonancia con la RSE; ejemplo claro de



ello son las campañas realizada en Diciembre donde se llevan regalos navideños a las comunidades más necesitadas, si bien ello no está documentado, se puede observar el esfuerzo adelantado por AGM desarrollos en pro de la sociedad; De otra parte AGM facilita a su personal más talentoso los medio para que su recurso humano adelante estudios de posgrados.

Tabla 9. Matriz de resumen de resultados

EJE	VARIABLES	PREGUNTA VINCULADA	RESULTADO
Organizacional	R.R.H.H	1- La empresa capacita periódicamente (en materia de responsabilidad social) a los equipos de trabajo encargados de la ejecución de los proyectos.	El nivel operativo y administrativo de Riohacha, considera que la gerencia no hace el esfuerzo necesario para mantenerlos capacitados, igualmente en la indumentaria y el tiempo, condiciones de seguridad y capacitación en áreas necesarias para la ejecución de los proyectos
		6- La empresa facilita a su capital humano la indumentaria necesaria para llevar a cabo las actividades en los lugares donde se adelantan los proyectos.	
		7- Los proyectos contratados por la empresa, son desarrollados con plazos de tiempo razonables para su ejecución	
		8- La gerencia se preocupa por generar las condiciones de seguridad necesarias para evitar accidentes en la ejecución de los proyectos.	
		9- La gerencia se preocupa por mantener a los equipos de trabajo capacitados en distintas en las distintas áreas requeridas para la ejecución de los proyectos.	
	Clima organizacional	11- La relación con los superiores e iguales es cordial y respetuosa.	Las relaciones son en general cordiales entre superiores e iguales, consideran que el clima organizacional es el adecuado, con excepción a Cúcuta donde consideran que no hay comunicación y cooperación en los grupos de trabajo
		12- El clima organizacional es el mejor para la ejecución de los proyectos.	
		13- Existe cooperación en los equipos de trabajo encargados de la ejecución de los proyectos (desde los administrativos a los operativos).	
		14- La comunicación en los equipos de trabajo encargados (desde los administrativos a los operativos), de la ejecución de los proyectos es la adecuada.	
	Transparencia y democracia	10- La gerencia toma a consideración sus inquietudes y a portes para la correcta gestión de los proyectos.	El personal operativo considera que no es tomado a consideración, consideran que, si hay equidad de género, con excepción a Riohacha, consideran que hay transparencia en los concursos de accenso, el nivel operativo considera que no hay equidad para el acceso a becas
		15- Existe equidad de género en los cargos asignados para la ejecución de los proyectos.	
		16- Existe transparencias en los concursos para acenso a cargos dentro de los proyectos ejecutados dentro de la empresa.	
		17- Existe equidad para el acceso a becas (completas o parciales), para adelantar estudios de pregrado y posgrado.	
Derechos humanos	5- Existe respeto por los derechos humanos incluso cuando existe prelación en la entrega de un proyecto terminado.	Con excepción de Cúcuta no considera que hay respecto por los derechos humanos	
Medio ambiente	3- La gerencia se preocupa por mitigar los efectos que la ejecución de los proyectos pueda generar en el medio ambiente.	Cúcuta considera la empresa no se preocupa por mitigar los impactos negativos, tampoco da la disposición adecuada de los residuos	
	4- La gerencia se preocupa por dar la correcta disposición final de los residuos productos de la ejecución de los proyectos.		
Social	Proyección social	2- La gerencia posee una visión social, a través de la cual busca solucionar algunas de las necesidades de las comunidades donde ejecutan los proyectos.	Con excepción a Cúcuta en donde creen que la empresa no se preocupa por ayudar a la sociedad
	Marketing responsables	18- La gerencia se preocupa por proyectar una imagen marca socialmente responsable (Comprometida con el cuidado del medio ambiente y comprometida con la sociedad).	En términos generales los colaboradores consideran que la empresa proyecta imagen de ser socialmente responsable



CAPÍTULO 3. PRINCIPALES FALENCIAS DE AGM DESARROLLOS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Las principales falencias en contraste con lo aportado en el marco en referente a RSE, radica en tres aspectos fundamentalmente.

Existe la necesidad de que AGM desarrollos incluya planes de capacitación y formación, para sus colaboradores, dichas capacitaciones deben incluir temas para mejorar el desempeño y temáticas entorno a la responsabilidad social empresarial, con la finalidad que se integre la RSE a las actividades habituales. Por otra parte, debe haber más acceso a las becas para formación de carreras en los distintos niveles de formación, ello con el objetivo de generar crecimiento integral y mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores. Así mismo se deben establecer políticas para el correcto manejo de los desechos, producto de las actividades adelantadas en los proyectos. Establecer un manual para la correcta disposición final de los desechos.

De igual modo se debe trabajar en mejorar factores como: equidad de género, no discriminación, transparencia y democracia, debido que estos demostraron mayor variación en los resultados obtenidos en el capítulo anterior.



Posteriormente a la obtención de los resultados a través de la encuesta se someten a evaluación por parte del gerente general, director de operaciones y el jefe de proyectos, con la finalidad de identificar cuáles de los factores son de mayor deben tener mayor dedicación o esfuerzo por parte de la alta gerencia de AGM desarrollos. Para la evaluación de dichos factores se dispuso de una escala numérica con valores del 1 al 5, siendo 1 y 2 los de menor importancia, 3 los de importancia media y 5 los de mayor importancia. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 10. Calificación para cada factor

Problemas		Gerente general 20%	Director de operaciones 30%	Jefe de proyectos 50%	Promedio ponderado
P1	Falta de políticas, normas entorno a los procesos de accenso a cargos	4	4	4	4
P2	Falta de políticas, normas entorno a los procesos de acceso a becas para adelantar estudios	3	3	3	3
P3	Falta de depuración de las normas que controlen la disposición final de residuos producto de la operación	5	5	5	5
P4	Falta de mecanismo de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones	3	4	4	3,8
P5	Establecer políticas para la protección de factores como la equidad de género, la no discriminación, transparencia y democracia	4	4	5	4,5
P6	Falta de planes de capacitación en áreas de desempeño	3	5	5	4,6
P7	Falta de planes de capacitación en áreas de Responsabilidad social empresarial	4	4	5	4,5
P8	Falta de un departamento de RSE	3	3	5	4
P9	Falta de programas o actividades de proyección social	3	3	5	4



Problemas		Promedio ponderado	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
P1	Falta de políticas, normas entorno a los procesos de accenso a cargos	4	11%	11%
P2	Falta de políticas, normas entorno a los procesos de acceso a becas para adelantar estudios	3	8%	8%
P3	Falta de depuración de las normas que controlen la disposición final de residuos producto de la operación	5	13%	13%
P4	Falta de mecanismo de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones	4	10%	10%
P5	Establecer políticas para la protección de factores como la equidad de género, la no discriminación, transparencia y democracia	5	12%	12%
P6	Falta de planes de capacitación en áreas de desempeño	5	12%	12%
P7	Falta de planes de capacitación en áreas de Responsabilidad social empresarial	5	12%	12%
P8	Falta de un departamento de RSE	4	11%	11%
P9	Falta de programas o actividades de proyección social	4	11%	11%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que los factores que demandan mayor esfuerzo son los relacionados con la disposición final de los residuos, el establecimiento de políticas o norma de equidad, no discriminación, transparencia y democracia.

Factores como la capacitación en áreas de desempeño y en RS también demuestran ser valores críticos. Por lo anterior es recomendable el establecimiento de estrategias que ayuden a la



puesta en marcha de un sistema de responsabilidad social que se enfoque en dichos factores problemáticos.

CAPITULO 4. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICABLES A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ALUMBRADOS, GESTIONADOS POR AGM DESARROLLOS.

Después de observar los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos anteriores se puede observar la necesidad de la puesta en marcha de políticas, estrategias en búsqueda de la aplicación e integración de un sistema de Responsabilidad Social que sea acorde con la realidad vivida por AGM desarrollos.

Se puede decir que existen discrepancias en los distintos niveles de la empresa, lo cual quedó evidenciado, porque, aunque para muchos administrativos la imagen de AGM desarrollos es socialmente responsable, los operativos no están muy de acuerdo.

Ahora bien ese no es el único factor que muestra la necesidad de implementar sistemas de Responsabilidad Social empresarial, la comunicación a demostrado ser un elemento que fractura la correcta implementación de horizontes de RSE, algunos empleados demostraron tener poca comunicación entorno a las actividades a fin con el ethos de RSE, lo que es evidente puesto que algunos empleados no tenían información de que las actividades esporádicas que se desarrollan y



que van en pro de las comunidades. A la par de la comunicación es visible la falta de capacitación de los empleados respecto a lo que conlleva la RSE, lo cual establece un pilar esencial sobre el cual se deben emprender esfuerzos.

Del mismo modo en para el imaginario de los empleados la empresa nos toma a consideración las sugerencias de los mismos, lo cual genera principalmente en el nivel operativo la concepción de no ser elementos fundamentales para la empresa.

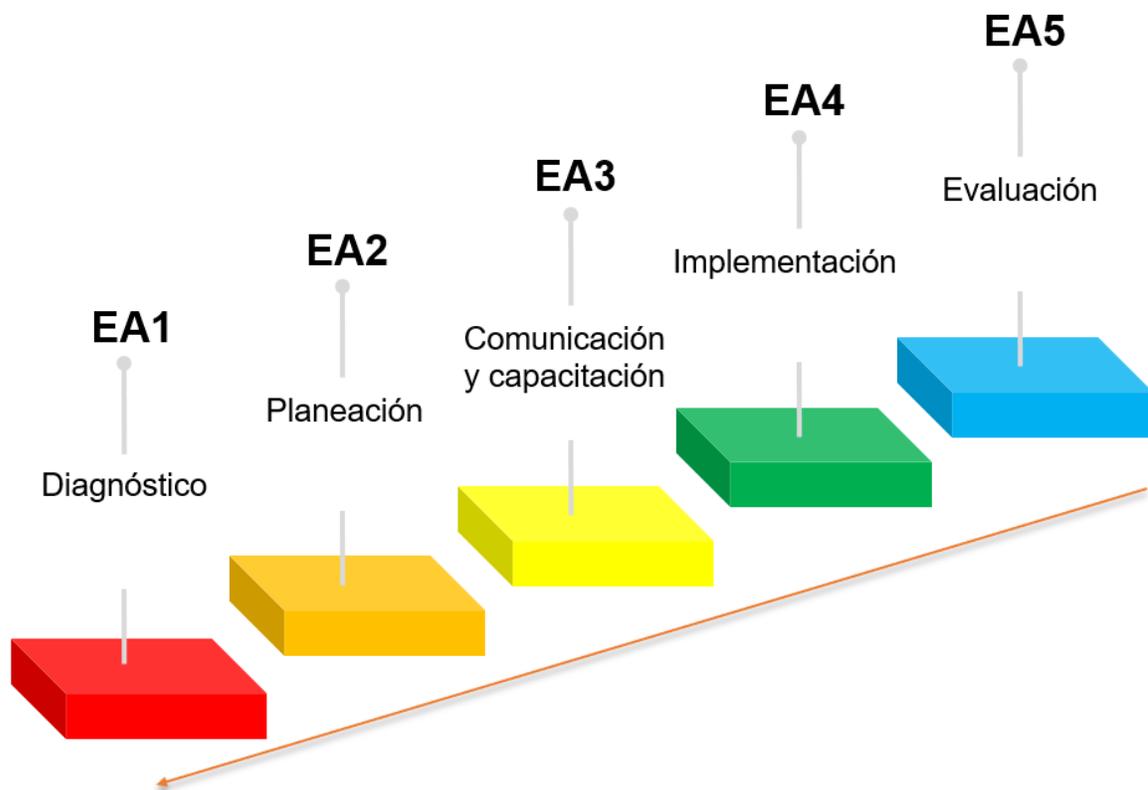
Lo anterior solo son algunos de los factores que evidencian la necesidad de integrar a la gestión de los proyectos estrategias con enfoque en la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que en un primer acercamiento a un sistema de RSE, se propone la estructura básica de la puesta en marcha del mismo.

Implementación de un sistema de RSE

Luego de haber hecho hallazgos referentes a las principales falencias, se ha procedido a establecer un bosquejo general del sistema de RSE, a implementar en AGM desarrollos.



Figura 3. Sistema de RSE en la gestión de proyectos de alumbrado



Fuente: Elaboración del autor



EA1 (Estado de adaptación 1)

En esta primera fase se realiza un diagnóstico a profundidad basado en los resultados obtenidos en el presente estudio. Se procede a identificar y desglosar los factores que integran las variables con valores críticos (resultados presente estudio), para de este modo realizar una revisión de sus factores basados en indicadores.

Esta etapa se desarrolla a través de equipos constituidos por supervisores, gerente de proyecto y la alta gerencia, esta se constituye en la oportunidad para que las personas más involucradas con los operativos y la comunidad expongan cuáles son los factores que complementarán los obtenidos en la encuesta realizada en el presente estudio. El estado de adaptación en esta etapa solo permea a la alta gerencia, ya que es esta la que empiezan a desarrollar conciencia de la necesidad de un cambio estructural en la forma como se contratan, ejecutan y finalizan los proyectos.

EA2 (Estado de adaptación 2)

En la segunda etapa se establecen manuales, estrategias, protocolos encaminados a generar la guía más adecuada para solucionar las fallas más críticas, por ejemplo, crear planes de capacitación semestrales en áreas relacionadas con los procesos operativos y actividades que guarden relación con los proyectos de alumbrado partiendo, partiendo desde la desinstalación de equipos viejos y en desuso hasta la recogida de los residuos resultantes del desarrollo del proyecto.



En esta etapa participan la alta gerencia, el gerente de proyectos y los supervisores. Se puede contratar personal con conocimiento en estándares internacionales tanto del área de gestión de proyectos como del área de RSE.

EA3 (Estado de adaptación 3)

Esta es la etapa pilar, pues del buen desarrollo de esta depende que el personal adopte íntegramente las mejoras en materia de gestión, en esta etapa se debe hacer hincapié en la comunicación y capacitación de todo el personal en materia de RSE, para ello se pueden emplear horarios y los conocimientos adquiridos por el gerente de proyecto y los supervisores. Cabe aclarar que en esta etapa se presentara resistencia por parte de algunos empleados a adaptarse a los planes y nuevas exigencias de sistema de gestión. Es la etapa que demanda mayor compromiso y esfuerzo por parte de todos los colaboradores de la empresa, de tal modo que todos los elementos se sincronicen y la posterior fase se implemente cumpliendo los requerimientos.

En esta etapa participan todo el personal de la empresa y es en esta donde se desdobra las estrategias establecidas por la gerencia, pasando por las diversas áreas hasta llegar a lo operativo. El proceso de adaptación es duro, hay fricción y resistencia al cambio.

EA4 (Estado de adaptación 4)



Luego de que se realice la capacitación es el momento de poner a prueba los planes, recursos y al personal en general. En esta etapa se materializan los planes relacionados con la ejecución de los proyectos desde garantizar la indumentaria, las medidas de seguridad, hasta garantizar el mejor clima laboral para el desarrollo de las actividades. En este punto se ven involucrados todos los recursos (financieros, físicos, humanos e intelectuales). Todo ello bajo la lupa de los estándares e indicadores establecidos en los planes.

EA5 (Estado de adaptación 5)

Esta es la última etapa en el proceso de implementación se confrontan los resultados del periodo frente a los planes. Se toman las variables y se comparan con el estándar mediante los diversos indicadores de medición. Esta etapa es fundamental para que exista retroalimentación en todo el sistema y si es preciso reestructuren los planes y los métodos y técnicas en la implementación.

Indicadores de Sistema de RSE en la gestión de proyectos de alumbrado

El estado de adaptación 5, hace referencia a indicadores de medición para la evaluación del desempeño de la puesta en marcha del sistema de RSE en la GP de alumbrado, los indicadores trabajarán en las de gestión del capital humano, gestión ambiental y gestión social. Los indicadores estarán presentes en el proceso de implementación y autoevaluación del sistema. Los siguientes indicadores son adaptados a partir de (Carvajal y Monsalve, 2013).



Indicadores de inconformidad

Constituyen las no conformidades presentes durante la ejecución y entrega de proyectos, estas pueden ser expresadas por las partes interesadas y pueden ser tanto internas (público interno), como externas (clientes), por ende, poseen indicadores específicos para cada caso.

Indicador de inconformidad internas

Proceden del público interno (Inversionistas, directivos, administrativos y operativos), poseen una gran relevancia para la implementación de la RSE en la GP, ya que estas se dan mayormente en los procesos de planeación y ejecución de los proyectos, y afectan los resultados obtenidos en el proyecto. Estas inconformidades se relacionan principalmente con el clima organizacional (equidad, no discriminación, liderazgo, transparencia y democracia.). El indicador propuesto para medir el número de inconformidades internas responde a la siguiente fórmula.

$$InI = (\text{numInconPeriVenCIInt} + \text{numInconPeriCIInt}) - (\text{numInconResuCIInt})$$



Donde “numInconPeriVenCIInt”, son las inconformidades de los clientes internos (publico interno) acumuladas de los periodos anteriores, “numInconPeriCIInt”, son las inconformidades de los de los clientes internos del periodo actual y “numInconResuCIInt”, son las inconformidades de los clientes internos que han sido resueltas.

Indicador de inconformidad externas

Están relacionadas con las no conformidades en la entrega de los proyectos terminados, su fuente son los clientes, quienes puede establecer inconformidades respecto a los productos o servicios prestados.

$$InE = (\text{numInconPeriVenCIExt} + \text{numInconPeriCIExt}) - (\text{numInconResuCIExt})$$

Donde “numInconPeriVenCIExt”, son las inconformidades de los clientes externos (clientes finales) acumuladas de los periodos anteriores, “numInconPeriCIExt”, son las inconformidades de los clientes externos del periodo actual y “numInconResuCIExt”, son las inconformidades de los clientes externos que han sido resueltas.

Indicadores de impacto social



Este tipo de indicador vincula las actividades o planes enfocados a bienestar de las comunidades en las cuales se gestionan proyectos. En esto se miden diversos factores desde las capacitaciones realizadas hasta el nivel de cobertura de habitantes beneficiados. Los indicadores propuestos son los siguientes.

$$\text{Alcan} = \frac{\text{numComunidaBenefic}}{\text{numTotComuZona}} * 100$$

Este indicador mide el alcance de los proyectos en pro de la sociedad adelantados en las zonas, este permite identificar cuantas comunidades por cada zona son afectadas.

$$\text{NunProye} = \frac{\text{totNumProyplane}}{\text{totProyEje}} * 100$$

A través de este indicador se mide el cumplimiento en la ejecución de los proyectos planeados, que impactan positivamente a las comunidades.

$$\text{Cober} = \frac{\text{totLidereComuni}}{\text{numLidereComuni}} * 100$$



Este indicador facilita identificar el nivel de cobertura de líderes comunitarios capacitados de universo de líderes por cada comunidad.

Indicadores de impacto ambiental

El objetivo de medir el impacto ambiental generado por el desarrollo de la actividad económica de la empresa estudiada, se mide mediante este indicador, el cual evalúa esencialmente el manejo de los desechos.

$$\text{Manejoresiduos} = \frac{\text{CantiKiloResiGene}}{\text{CantkiloResiReco}} * 100$$

Con este indicador se identifican el porcentaje de residuos a los cuales se le ha dado el correcto manejo (recogida y disposición final), dentro de los residuos generados se pueden mencionar, lámparas, balastos, reductores de flujo luminoso y arrancadores, por solo mencionar algunos.

$$\text{Numlampaecologica} = \frac{\text{numLamparLed}}{\text{totlamparinstalada}} * 100$$

Este indicador ayuda a medir el porcentaje de lampara tecnología led implementadas respecto a total de las lámparas instaladas estas incluyen las incandescentes y las de vapor de mercurio.



La evaluación del sistema permitirá la retroalimentación del mismo, con fines a su mejora continua.

Las principales razones para apostar a este sistema y sus indicadores radican en dos aspectos de fondo.

La primera guarda relación con la falta de políticas que formalicen los incipientes esfuerzos adelantados por AGM desarrollo en materia de Responsabilidad Social; Del igual modo posibilita la inserción progresiva e integral de actividades entorno a otros factores presentes en la filosofía de la RS.

La segunda radica básicamente en la facilidad de implementación lo que conlleva a la entrada “dócil” en aquellas organizaciones sin historial en materia de RS, e inclusive en aquellas con poca o nula comprensión de la RS. A lo anterior se suma que, en cada uno de los estados se va generando espacios propicios para alcanzar madures y adopción de la filosofía de la RS, lo que finalmente redundará positivamente, ya que evita la resistencia propia de los colaboradores a los cambios generados en la organización (Implementación de la RS).



En contraste con lo anteriormente mencionado cabe aclarar que a nivel internacional existe modelos de Responsabilidad Social empresarial, algunos de los más aceptados por la comunidad internacional son: Global Reporting Initiative (GRI) y Sistema de gestión ética y social (SGE 21), pero dichos modelos han sido pensados para grandes multinacionales y no se acoplan adecuadamente a la naturaleza de las empresas medianas de Colombia. Además de ellos son modelos que demandan un grado mayor de madurez entorno al enfoque de RSE, por lo cual no son adecuados para empresas como AGM desarrollos que en estos momentos hace su primer acercamiento a la RSE; además dichos modelos demandan un gran músculo financiero para la puesta en marcha de los mismos.

De otro lado a la luz de los factores de RSE que para AGM desarrollos mostraron mayor falencia cabe indicar que la mayoría son de orden organizacional. En la siguiente graficas se indican como se distribuyen dichos factores.



Figura 4. Ejes y factores de la RSE a mejorar en AGM desarrollos



Fuente: Elaboración propia

Es necesario que AGM desarrollos se centre en la creación de protocolos que permitan estandarizar el acceso a becas y los concursos de acenso a los nuevos y/o cargos existentes, dichos protocolos deben tomar a consideración a todo el personal, independientemente del cargo que desempeñen; lo anterior hace frente a el eje organizacional.

Es importante que AGM desarrollos tenga planes de proyección hacia la sociedad, ya que este es un componente esencial de la Responsabilidad Social Empresarial, para cumplir con ello es recomendable el desarrollo de campañas que tengan incidencia en las comunidades. Campañas que permitan concientizar a la comunidad del cuidado del medio ambiente y de los recursos



naturales, proyectaría la imagen de socialmente responsable, que finalmente redundaría en bienestar para la empresa.

En las siguientes tablas se agrupan las estrategias, los cuales indican los frentes en los cuales se debe trabajar con mayor determinación para lograr la correcta integración del sistema de RSE.

Tabla 11. Matrices de implementación de RSE en la gestión de proyectos en AGM desarrollos



Etapa de sistema de RSE Y GP	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?	¿Por qué?	¿Para qué?	Responsable	Costo	Meta	Indicador
DIAGNOSTICO	Identificar las variables	Revisión y recopilación de distintas teorías y modelos de diversos académicos del área de la RSE en GP, así como estudios referenciales que den cuenta de actuaciones de empresas similares	Con la finalidad de seleccionar el modelo de RSE en GP más adecuado para el tipo de proyecto que la empresa maneje.	Seleccionado el modelo nos indique las variables que debemos trabajar para el diagnóstico de RSE en GP de la empresa	Directivas de la empresa y un investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	En dos semanas definir las variables pertinentes para el tipo de negocio y el área de actuación que den cuenta del estado de la RSE en GP.	Aprobación por parte de las directivas de las variables propuestas (cualitativo)
	Diseñar instrumento	A partir del modelo seleccionado, se toman las variables y se diseñan las preguntas necesarias y suficientes que den cuenta del estado de dicha variable en la empresa.	Con la finalidad de recopilar las evidencias necesarias que permitan identificar el estado en que se encuentra cada variable dentro de la empresa.	Para tener aún evaluación completa del estado en que se encuentra la empresa con base al modelo.	Investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	En el primer mes desarrollar un instrumento que sea comprensible para los encuestados y que evalúe de manera suficiente todas las variables del modelo	Aprobación por parte de las directivas del instrumento (cualitativo)
	Validar el instrumento	Mediante el software SPSS de IBM, mediante la prueba de fiabilidad y partiendo de una prueba piloto (recolección de datos a una muestra pequeña)	Verifica si hay errores de diseño y/o formulación de las preguntas en el instrumento	Para verificar en nivel de fiabilidad del instrumento (de este modo el instrumento mide lo que debe medir)	Investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	En el primer mes de la investigación validar el instrumento (encuesta) antes de su aplicación	Alfa de Cronbach (coeficiente de 0,6 a 0,9)
	Calcular el marco muestral	A través de la fórmula estadística para cálculos muestrales (ver marco muestra), utilizada en el SPSS de IBM	Con la finalidad de determinar una muestra de la población	Para determinar que la muestra sea representativa del comportamiento de la población	Directivas de la empresa y un investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	En el primer mes contar con un marco muestral correctamente calculado	n (muestras poblacionales) nivel de error admisible estadísticamente
	Análisis de resultados	Se realizarán los análisis de cada pregunta teniendo en cuenta la variable evaluada por medio de la encuesta.	Porque es necesario un diagnóstico de cada una de las variables del modelo	Para tener el diagnóstico global de la empresa en materia de RSE en GP.	Investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	En el primer mes presentar un informe diagnóstico que permita determinar cuáles son las principales falencias en materia de RSE	Informe diagnóstico
	Conclusiones	Mediante el análisis de los resultados estadísticos encontrados, en contraste con lo sugerido por el modelo seleccionado	Es necesario contrastar la realidad de la empresa con las buenas prácticas teóricas y buenas prácticas empresariales en materia de RSE en GP.	Para identificar cuáles son las variables que demandan mayor atención en la empresa.	Directivas de la empresa y un investigador	Honorarios del consultor dependiendo experiencia	Contar un informe que contenga las principales conclusiones del estado de RSE en GP de la empresa.	



Etapa de sistema de RSE Y GP	¿Qué hacer?	¿Como hacerlo?	¿Por qué?	¿Para qué?	Responsable	Costo	Meta	Indicador
PLANEACION	Sensibilización directivos en torno a la RSE en la GP	A través de un plan de sensibilización dirigidas a los directivos donde se muestren empresas que implementan RSE en la gestión de sus proyectos, beneficio de la implementación de la RSE en GP desde lo económico, social y ambiental	Es necesario que la directiva se apropie de la conceptualización y conozcan como han logrado otras empresas implementar la RSE	Para lograr inculcar la filosofía de RSE en GP y haga parte del negocio	Investigador	Costo oculto \$0	Alinear la visión de los directivos con la filosofía de la RSE en GP	Directivos que aprueban vs directivos que no.
	Establecer presupuesto para implementación y sostenimiento del sistema de RSE para GP	Mediante el apoyo financiero de los directivos	Para poder mitigar las fallas existentes por el desconocimiento en materia de RSE	Con el fin de tener disponibilidad presupuestal para la contratación de personal con conocimiento en el área de la RSE	Junta directiva, gerente de proyectos y el investigador	\$ 0	En dos meses contar con los recursos financieros aprobados para la implementación del sistema	Presupuesto requerido por el investigador vs presupuesto aprobado
	Crear oficina de RSE	Mediante la contratación de profesionales del área de RSE	Es necesario establecer responsables de la implementación del sistema de RSE y de seguimiento del mismo (crear, articular planes y evaluar el sistema)	Con la finalidad de establecer un departamento responsable del establecimiento de políticas y prácticas de RSE	Gerente general	Contratar magister en el área de RSE y/o sostenibilidad: \$4.000.000/mensuales	En dos meses contar con la oficina de RSE	
						Contratar profesional en administración de empresas: \$ 2.000.000		
						Comprar implementos de oficina:(computadores, sillas, mesas y teléfonos): \$ 5.000.000		
	Establecer políticas de gestión organizacional	A través de la creación de políticas acordes con la realidad vivencia en la empresa, basados en las leyes de orden estatal	Es necesario disponer de lineamientos claro en materia de gestión del recurso humano, garantizando con ello la justicia procedimental y del mismo modo garantizar los derechos del personal asignado a los distinto proyectos de alumbrado	Poseer un marco normativo en materia de organizacional (normas, directrices)	Oficina de RSE	\$ 0	Tener a más tardar 2 meses después de la creación de la oficina de RSE, un manual de donde se encuentren consignadas las políticas para la protección del recurso humano y el manejo adecuado de los procesos organizacionales.	Cobertura de las políticas en materia de gestión organizacional (basado en el modelo definido)
	Establecer políticas de gestión ambiental	A través de la creación de políticas acordes basadas en normas como ISO 14001 e ISO 26001	Es necesario disponer de lineamientos claro para la disposición de los residuos resultantes y reutilización de materiales	Poseer un marco normativo en materia de ambiental (normas, directrices)	Oficina de RSE	\$ 0	Tener a más tardar 2 meses después de la creación de la oficina de RSE, un manual para la disposición de los residuos y reutilización de materiales	Cobertura de las políticas en materia de gestión ambiental (basado en el modelo definido)
Establecer políticas de gestión social	A través de la creación de políticas integradas a la naturaleza de la empresa	Es requerida una política clara en prode la sociedad, finalmente esta redundara en la imagen de la empresa	Poseer un marco normativo que encause las actividades de orden social adelantadas en el presente y futuras	Oficina de RSE	\$ 0	Tener a más tardar 2 meses después de la creación de la oficina de RSE, un manual para la disposición de los residuos y reutilización de materiales	Cobertura de las políticas en torno a desarrollo campañas en pro de la solución de las necesidades de las comunidades donde se adelantan los proyectos	
Establecer capacitaciones dirigidas a los operativos y administrativos	Mediante planes de capacitación creados por la oficina de RSE	Sensibilizar a personal entorno a la RSE	Establecer un cronograma que guie las capacitaciones a ejecutar durante un año	Gerencia y oficina de RSE	\$ 0	A mas tardar 4 meses después de crear la oficina de RSE, capacitar a todo el personal (Administrativos y operativos)	Total, personal vinculado a proyectos/Total personal capacitado vinculado a proyectos	



Etapa de sistema de RSE Y GP	¿Qué hacer?	¿Como hacerlo?	¿Por qué?	¿Para qué?	Responsable	Costo	Meta	Indicador
COMUNICACIÓN	Establecer los canales de comunicación de la RSE	Identificando cuales son los canales más utilizado por el personal vinculado a los proyectos de alumbrado	Evitar malos entendidos respecto a los deberes a cumplir en materia de RSE	Para comunicar adecuadamente las políticas, prácticas y avances en materia de RSE	Oficina de RSE	Depende el tipo de canal (se puede implementar una app: \$2.000.000) ULM MARKETING	Contar a mas tardar 1 mes después de la creación de la oficina de RSE, con los canales básicos de comunicación de los avances y deberes en RSE	Número de canales activos
	Sensibilización y socialización al público interno (empleados)	Mediante las capacitaciones programadas en la planeación	es necesario concientizar a los trabajadores de la importancia de la RSE	Para alinear a los trabajadores con las políticas de la RSE	Oficina de RSE	Refrigerios: \$100.000	Sensibilizar a todo el personal en un periodo máximo de 6 meses.	Total, personal vinculado a proyectos/Total personal capacitado vinculado a proyectos
	Sensibilización y socialización a las comunidades	Mediante de campañas periódicas dirigidas a los líderes de las comunidades donde se adelantan los proyectos	Es necesario hacer que las comunidades sean parte del cuidado de los recursos naturales y medio ambiente	Para que las comunidades entiendan la importancia del cuidado del medio ambiente	Oficina de RSE	Refrigerios: \$100.000	Sensibilizar a los líderes comunitarios de las comunidades donde se adelantan proyectos, en un periodo máximo de 8 meses.	Total líderes / Total líderes capacitado
	Gestión del conocimiento de RSE en la empresa	Mediante el sitio web de la empresa	Es una estrategia que ayuda a proyectar una imagen socialmente responsable ante la sostenibilidad	Para comunicar los avances en materia de RSE y sostenibilidad	Oficina de RSE y departamento de sistemas	Diagramación: \$ 200.000 ULM MARKETING	Realizar informes de sostenibilidad trimestrales	*Número de factores con mejoras *Número de factores a mejorar



Etapa de sistema de RSE Y GP	¿Qué hacer?	¿Como hacerlo?	¿Por qué?	¿Para qué?	Responsable	Costo	Meta	Indicador
EVALUACION	Evaluar la sensibilización de los directivos en torno a la RSE en la GP	Mediante talleres, encuestas, entrevista, resultados obtenidos	Es necesario identificar el nivel de comprensión y compromiso de los directivos.	Mediante una encuesta que evalúe todas las variables vinculadas a la RSE que afecten a la GP	Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa	\$ 4.000.000	Determinar en 3 meses cuan familiarizado están los directivos con la filosofía de RSE y su aplicación en la gestión de proyectos	Numero de directivos familiarizados con la RSE y que aceptan la aplicación de los principios de la RSE en la GP
	Evaluar si el presupuesto ha sido el adecuado para la implementación y sostenimiento del sistema de RSE	A través de los reportes contables referentes a la ejecución de actividades de la oficina de RSE	Es necesario saber si la planeación del presupuesto fue la adecuada para el cumplimiento de los planes establecidos	Con la finalidad de realizar los ajustes en materia de presupuesto asignados a RSE	Oficina de RSE, y auditoria del departamento contable	\$ 0	Identificar al finalizar el periodo de un año, si se ha dado la correcta asignación y ejecución del presupuesto de RSE	Total, actividades RSE proyectadas a desarrollar - Números de actividades ejecutas
	Evaluar el resultado de los responsables de la oficina de RSE	Mediante los resultados propuestos desde el ámbito social, ambiental y económico	Es clave para la empresa hacer una evaluación de la eficacia de la oficina de RSE	Con el fin de identificar aspecto a mejorar en la oficina de RSE	Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa	Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora	Al finalizar el periodo de un año identificar los avances en materia de RSE logrados por la oficina de RSE, del mismo modo encontrar falencias si estas llegaron a existir	*Total proyectos planeados por la Oficina de RSE - número de proyectos ejecutados por la oficina de RSE. *Número de quejas por desigualdad, discriminación y falta de ética vs histórico. *Número de campañas adelantadas en pro de las comunidades. Numero de campañas de concientización en torno a la RSE adelantadas por la oficina de RSE.
	Evaluar las políticas establecidas en gestión organizacional	A través de la evaluación del alcance, impacto de la misma en la empresa	Es necesario detectar el impacto de las políticas RSE en el clima organizacional	Para identificar falencias en las políticas y generar mejoras	Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa	Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora	Al finalizar el periodo de un año evaluar todas las políticas establecidas si fueron implementadas	*Número de políticas implementadas vs número de políticas establecidas. *Número de quejas recibida en materia de protección de derechos humanos, libre participación, igualdad.



<p>Evaluar las políticas establecidas en gestión ambiental</p>	<p>A través de la evaluación del alcance, impacto de la misma en la empresa y los entornos donde se ejecutan los proyectos</p>	<p>Es necesario detectar el impacto de las políticas RSE en la gestión de los impactos en el medio ambiente</p>	<p>Para identificar falencias en las políticas y generar mejoras</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Al finalizar el periodo de un año evaluar el alcance y la aplicación de todas las políticas del ámbito ambiental</p>	<p>*Número de políticas implementadas vs número de políticas establecidas. *Número de quejas recibida en materia de protección del medio ambiente.</p>
<p>Evaluar las políticas establecidas en gestión social</p>	<p>A través de encuestas de análisis de impacto dirigidas a la comunidad donde se ejecutan los proyectos</p>	<p>Es necesario detectar el impacto de las políticas RSE en torno a la gestión de la necesidad de las comunidades</p>	<p>Para identificar falencias y limitaciones de las políticas de orden social</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Al finalizar el periodo de un año evaluar la imagen de la empresa frente a la sociedad</p>	<p>Número de quejas de las comunidades por los impactos ambientales negativos que podría llegar a generar la empresa en su gestión de proyectos.</p>
<p>Evaluar si las capacitaciones dirigidas a los operativos y administrativos en materia de RSE y gestión de proyectos son las adecuadas</p>	<p>Mediante talleres, en cuentas y resultados obtenidos</p>	<p>Para identificar el impacto que dichas capacitaciones tienen sobre los trabajadores y detectar el nivel de asimilación de las mismas</p>	<p>Para observar si la estrategia de capacitar es la más adecuada o no</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Al finalizar el periodo de un año, analizar la calidad de contenido y la cobertura de las capacitaciones</p>	<p>*Número de empleados capacitados/ número total de empleados. *Nivel de manejo de la temática por parte de los empleados.</p>



<p>Evaluar los canales de comunicación de la RSE</p>	<p>Mediante en cuentas</p>	<p>Puesto que los canales de comunicación revisten una gran importancia para transmitir la dirección en la que va la empresa</p>	<p>para identificar si los canales empleados son efectivos para transmitir a los empleados lo que la empresa espera alcanzar en materia de RSE</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Trimestralmente, determinar la efectividad de los canales de comunicación</p>	<p>Número de empleados informados/total de empleados.</p>
<p>Evaluar la sensibilización y socialización a las comunidades</p>	<p>Mediante en cuentas, entrevistas</p>	<p>Para identificar el impacto que dichas capacitaciones sobre las comunidades</p>	<p>Para observar si la estrategia de capacitar es la más adecuada o no</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Semestralmente determinar cuan identificadas están las comunidades respecto a la protección de los derechos humanos y medio ambiente</p>	<p>*Número de comunidades capacitadas/total comunidades en la zona. *Número de líderes capacitados/total líderes de la comunidad. *Número de proyectos de capacitación palmeados/total de proyectos ejecutados</p>
<p>Evaluar la gestión del conocimiento de RSE en la empresa</p>	<p>Mediante en cuentas y talleres</p>	<p>Para determinar y analizar si se está transmitiendo y produciendo conocimientos alrededor de la RSE en la GP</p>	<p>Garantizar que los trabajadores se están alineando con la RSE</p>	<p>Firma revisora del área de RSE y GP, externos a la empresa</p>	<p>Está incluido en el contrato ejecutada con la firma revisora</p>	<p>Semestralmente evaluar el alcance de la información transmitida y su impacto sobre los trabajadores</p>	<p>*Competencias de los empleados *Adaptación de los empleados a el pensamiento y filosofía de la RSE</p>

CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis se pudo determinar que, aunque AGM desarrollos realiza algunas actividades en pro de la comunidad, estas no constituyen mayor esfuerzo en implementar la filosofía o prácticas propias de la Responsabilidad Social empresarial (gestión humana, económica, social y ambiental). Aunado a ellos se puede afirmar que son varias las falencias que a partir del diagnóstico se realizado en la investigación se encontraron como: la falta de una visión encaminada al desarrollo integral de sus trabajadores desde lo personal, familiar y profesional; ello quedo evidenciado por la falta de mecanismos para el desarrollo de capacitaciones e igualmente la falta de políticas para el acceso a becas para adelantar estudios.

Del mismo modo la falta de espacios a través de los cuales se les de participación a los empleados en la toma de decisiones que afectan a la empresa, la alta dirección debe comprender que son los empleados los que observan mas de cerca los principales problemas que afronta AGM desarrollos.

Sin embargo, la principal falencia que posee la empresa es no tener conocimiento de la importancia de la RSE, y es por ello que se ha desarrollado un descontento principalmente observable en el nivel operativo.

Desde la perspectiva puramente investigativa se puede concluir que el modelo propuesto por Vallaeys es el mas adecuado para la naturaleza de las empresas del área de gestión de proyectos,



ello debido a que es de fácil implementación, no demanda demasiados recursos financieros y no exige conocimiento previos entorno a la RSE.



RECOMENDACIONES

Es recomendable que AGM desarrollos, empiece apropiarse de la Responsabilidad Social Empresarial como filosofía base para el desarrollo no solo de sus proyectos de alumbrado sino también de los mineros, pues esto le permitirá proyectarse hacia la sociedad como una empresa con un pensamiento estratégico que vela no solo como una estructura cuyo único objetivo es la generación de beneficios económicos, sino también como una empresa que piensa en la sociedad y el medio ambiente lo que al final la convierte en una empresa sostenible en el tiempo.

Es coherente decir que el paso hacia la sostenibilidad no es fácil pues denota esfuerzo y mas que eso el cambio del pensamiento de la alta gerencia, con el fin que el desdoblamiento estratégico en las distintas áreas se vea enmarcado en la filosofía, de socialmente responsable; solo de dicho modo se sincronizaran los distintos elementos productivos de la empresa.

Para un mejor acercamiento de AGM desarrollo a la RSE, puede ser el implementar charlas programadas con lo que se empiece a educar a todos los empleados, acerca de los factores fundamentales a cumplir para ser socialmente responsables.



Adicionalmente desde el ámbito investigativo es recomendable que para el desarrollo de futuras investigaciones se ahonde en la relación de la Responsabilidad social empresarial y la gestión de proyectos, abordando principalmente factores como la gestión del talento humano (clima organizacional), la proyección social (participación de la empresa en la generación de soluciones en pro de las comunidades) y la sostenibilidad; ya que por razones de tiempo dichos aspectos no fueron profundamente tratados en el presente estudio.

Del mismo modo se recomienda ahondar en investigaciones que se enfoquen en establecer las características específicas de proyectos gestionados en las diversas áreas económicas, esto ya que cada área posee características únicas que lo diferencian de otras.

Por último, es de gran ayuda para las investigaciones la creación de un modelo que establezca bases genéricas que sirvan de guía, para estudiar la responsabilidad social empresarial y la gestión de proyectos.



REFERENCIAS

- Beltrán, J. H. V., & Ganem, D. A. M. (2014). Propuesta de sensibilización en responsabilidad social empresarial al público interno. Caso: global Forest Lumber Company. Retrieved from <https://bit.ly/2mR4RFJ>
- Bernal, J. (2017) La Responsabilidad Social Corporativa aplicada en organizaciones temporales (proyectos)
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: ¿How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Buitrago Tibaduiza, Ingrit Tatiana; Hernández Menses, C. A. (2012). Observatorio responsabilidad social empresarial. Retrieved from <https://bit.ly/2veGANp>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carvajal, C. A. R., & Monsalve, A. A. (2013). Aproximación a la responsabilidad social corporativa, con énfasis en el direccionamiento de proyectos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 69-85.
- Cruz, A., Yuly, A., Latorre, C., & Kenia, K. (2013). El Sistema De Gestión Ambiental Como Estrategia Para Integrar El Proyecto Ambiental Escolar Y El Plan Institucional De Gestión



Ambiental En El Colegio Jordán De Sajonia. Mayo. Universidad Libre. Retrieved from <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8571/TESIS.pdf?sequence=1>

De la Cuesta González, M., & Martínez, C. V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, (2755).

Díaz Lopez, S. M. (2014). Los métodos mixtos de investigación: presupuestos generales y aportes a la evaluación educativa Autor (es): Publicado por: URL persistente: DOI: Accessed: Díaz López, Sandra Milena URI: <http://hdl.handle.net/10316.2/36342> DOI: <http://dx.doi.org/>. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 48(1), 7–23.

Dimaggio, J. & Powell, W. (1991) “Introduction” In W.W. Powell and P. J.

Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.

Fonseca Bolívar, L. Lineamientos para la definición de políticas en las empresas públicas en Colombia frente al tema de responsabilidad social (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas).

Flyvbjerg, B. (2006). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis*, 106, 33–62. <https://doi.org/10.2307/40184584>

García Carrillo, À., Granados Pérez, S., Dzul López, L. A., & Gràcia Villar, S. (2010). *Sostenibilidad, energía y gestión urbana: enfoque integral para el diseño de proyectos de ingeniería en el contexto de formación MDP-UPC*.



Gareis, R. Huemann M, Martinuzzi A, et al. Project Management and Sustainable Development Principles. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013

Gasparri, E. (2015). Elaboración del Plan de Sostenibilidad para el Proyecto. marfund.org

Global, G. P. M. (2014). El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. People, Planet & Profit, Project Processes and Products. Estados Unidos: Copyright GPM Global.

Godínez-Salazar, N. (2015). Propuesta de una Herramienta de Gestión de Responsabilidad Social en Proyectos de Construcción.

González, A. (2011). Desarrollo de proyectos empresariales Responsabilidad social empresarial Gestión ambiental.

González, J., Pérez A. & Marcelino, S. UPNA (2013). Integrating Sustainability Within The Project Management Practice

Guevara, A. F. G. (2015). Metodología con enfoque sostenible en la planificación de proyectos de infraestructura civil.

Guevara, T (2016). La Gestión de Proyectos Sostenibles. PMI

Hernández R, Fernández C, B. P. (2014). Metodología de la investigación.

Jaramillo, J. G. C. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Semestre económico, 10(20), 87-102.

KPMG (2016) Gestión de políticas de empresa



- Lagunes Rios, A. R. (2015). Implementación de un sistema de responsabilidad social empresarial en la gerencia de proyectos geotermoeléctricos.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy Management Review*, 26(1), 117-127
- Mory, E. D. C., & Schwalb, M. M. (2011). Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social. Universidad del Pacífico.
- Palencia, J., Bracho, I., & Vargas, L. (2007). La gerencia de proyectos de responsabilidad social: Un problema ético prioritario en la agenda universitaria. *Revista ORBIS*, 3(7), 69–92.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Argentina: Editorial el Ateneo.
- Phiri, S. (2014). Incorporating Corporate Sustainability and Responsibility (CSR) in Project Management for the Information Technology (IT) Sector: Barriers and Enablers.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Rodríguez, A. (1992). Poder y política en las organizaciones. *Psicología política*, (5), 99-118.
- Rodríguez, F., & Fernández, G. (2010). Ingeniería sostenible: nuevos objetivos en los proyectos de construcción. *Revista ingeniería de construcción*, 25(2), 147-160.
- Sanin, S. (2008). “Aplicación De Responsabilidad Social Empresarial (Rse) En El Proyecto De Infraestructura Vial Concesion Santa Marta Paraguach.
- Serrano, J. D. B. (2015). Evaluación de la responsabilidad social empresarial caso de industria palma de aceite africana en bolívar. Retrieved from <https://bit.ly/2LK6fYI>



- Taaffe, p. (2015). Organizational CSR integration in everyday responsibilities of Project Managers
- Tharp, J. & Chadhury, P. D. (2008). Corporate social responsibility: what it means for the project manager. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—EMEA, St. Julian's, Malta. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Vallaes, F., De La cruz, C., & Sasia, P. (2009). Manual para la responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review, 16(4), 691-718. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258977>
- Yunus, M. (2011). Las empresas sociales. Una nueva dimension del capitalism para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad, Editorial Paidós, Barcelona.
- Zaraza, J. (2010). Análisis De Responsabilidad Social Empresarial Medioambiental En Dos Pymes Pequeñas Del Sector Plástico En Bogotá a. Retrieved from <https://bit.ly/2AmEcdi>
- Zeng, S. X., Tam, C. M., Deng, Z. M., & Tam, V. W. (2003). ISO 14000 and the construction industry: survey in China. Journal of Management in Engineering, 19(3), 107-115.



ANEXOS

ENCUESTA

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

ESTUDIO DE CASO: AGM DESARROLLOS

El presente instrumento (encuesta), ha sido diseñado con la finalidad de recopilar datos respecto a los factores organizacionales, sociales y ambientales, relacionados con la gestión de proyectos por parte de la empresa AGM desarrollo. Se le agradece por su cooperación en el desarrollo de la presente investigación.

INDIQUE SU RESPUESTA CON BASE EN LAS SIGUIENTES OPCIONES	
TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	DE ACUERDO (4)
EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)
INDIFERENTE (3)	

ESTRATEGIAS EDUCATIVAS EN MATERIA DE RSE	1	2	3	4	5
1- La empresa capacita periódicamente (en materia de responsabilidad social) a los equipos de trabajo encargados de la ejecución de los proyectos.					
ÁMBITO SOCIAL	1	2	3	4	5
2- La gerencia posee una visión social, a través de la cual busca solucionar algunas de las necesidades de las comunidades donde ejecutan los proyectos.					
ÁMBITO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
3- La gerencia se preocupa por mitigar los efectos que la ejecución de los proyectos pueda generar en el medio ambiente.					
4- La gerencia se preocupa por dar la correcta disposición final de los residuos productos de la ejecución de los proyectos.					



5- Existe respeto por los derechos humanos incluso cuando existe prelación en la entrega de un proyecto terminado.					
6- La empresa facilita a su capital humano la indumentaria necesaria para llevar a cabo las actividades en los lugares donde se adelantan los proyectos.					
7- Los proyectos contratados por la empresa, son desarrollados con plazos de tiempo razonables para su ejecución					
8- La gerencia se preocupa por generar las condiciones de seguridad necesarias para evitar accidentes en la ejecución de los proyectos.					
9- La gerencia se preocupa por mantener a los equipos de trabajo capacitados en distintas en las distintas áreas requeridas para la ejecución de los proyectos.					
10- La gerencia toma a consideración sus inquietudes y a portes para la correcta gestión de los proyectos.					
11- La relación con los superiores e iguales es cordial y respetuosa.					
12- El clima organizacional es el mejor para la ejecución de los proyectos.					
13- Existe cooperación en los equipos de trabajo encargados de la ejecución de los proyectos (desde los administrativos a los operativos).					
14- La comunicación en los equipos de trabajo encargados (desde los administrativos a los operativos), de la ejecución de los proyectos es la adecuada.					
15- Existe equidad de género en los cargos asignados para la ejecución de los proyectos.					
16- Existe transparencias en los concursos para acenso a cargos dentro de los proyectos ejecutados dentro de la empresa.					
17- Existe equidad para el acceso a becas (completas o parciales), para adelantar estudios de pregrado y posgrado.					
18- La gerencia se preocupa por proyectar una imagen marca socialmente responsable (Comprometida con el cuidado del medio ambiente y comprometida con la sociedad).					