

APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CON ÉNFASIS EN EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS

**APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY
WITH EMPHASIS ON PROJECTS**

**APROXIMAÇÃO À RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
COM ÊNFASE EM PROJÉTOS**

Recibido: 12/09/2012

Aprobado: 18/12/2012

Carlos Alberto Restrepo Carvajal PMP®

Ingeniero Ambiental. Universidad de Medellín.

Magíster en Aprovechamiento de Recursos Hidráulicos. Universidad Nacional.

Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Pontificia Bolivariana.

Magíster en Administración. Universidad Pontificia Bolivariana.

Correo electrónico: carlos.restrepo.carvajal@gmail.com

Andrea Alzate Monsalve

Abogada. Universidad de Medellín.

Especialista en Derecho Administrativo. Universidad Pontificia Bolivariana.

Magíster en Administración. Universidad Pontificia Bolivariana.

Correo electrónico: aamon0014@hotmail.com

APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CON ÉNFASIS EN EL DIRECCIONAMIENTO DE PROYECTOS

Palabras clave:

Responsabilidad Corporativa
Indicadores
Proyectos.

Resumen

La Responsabilidad Corporativa, RC, pretende que las políticas y directrices corporativas establecidas para la RC, sean transmitidas transparentemente a toda la organización, haciendo hincapié en los proyectos que se ejecutan al exterior de la organización, donde, generalmente, las políticas no son interiorizadas y desarrolladas, debido a la carencia de seguimiento y control por parte de la corporación. Para la medición del logro de la RC, se establecen una serie de indicadores que permiten a la corporación tomar decisiones oportunas y responsables, de tal manera que, todos los actores del proyecto estén amparados por la política de RC. Mediante estos indicadores, se construye el indicador integral de RC, el cual evalúa el logro de la empresa en sus tareas voluntarias.

Clasificación JEL: M14, D21, D64

APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY WITH EMPHASIS ON PROJECTS

Keywords:

Corporate Responsibility
Indicators
Projects

Abstract

Corporate Responsibility (CR) pretends that CR policies and directives are communicated transparently to the entire organization, emphasizing on projects executed outside the organization, where policies are not generally interiorized and developed due to the lack of corporate monitoring and control. In order to measure the CR achievement, a series of indicators are established, thus the corporation can make responsible and timely decisions; and, at the same time participants of the project can be covered by the CR policy. The aforementioned indicators can help to build the CR integral indicator which evaluates the corporate achievement in voluntary tasks.

AAPROXIMAÇÃO À RESPONSABILIDADE CORPORATIVA COM ÊNFASE EM PROJETOS

Palavras importantes:

Responsabilidade Corporativa
Indicadores
Projetos.

Resumo

A Responsabilidade Corporativa, RC, pretende que as políticas e diretrizes corporativas estabelecidas para a RC, sejam transmitidas transparentemente a toda a organização, insistindo nos projetos que se executam ao exterior da organização, onde geralmente as políticas não são interiorizadas e desenvolvidas, devido à carência de acompanhamento e controle por parte da corporação. Para a medição do lucro da RC, estabelecem-se uma série de indicadores que permitem à corporação tomar decisões oportunas e responsáveis, de tal maneira, que todos os atores do projeto estejam amparados pela política de RC. Mediante estes indicadores se constrói o indicador integral de RC, o qual avalia o lucro da empresa em suas tarefas voluntárias.

Introducción

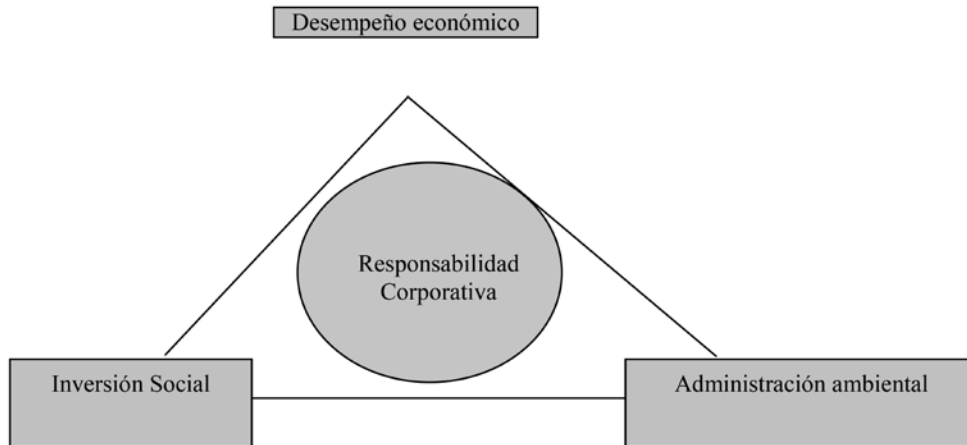
La Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo a Hill (2007), se define como las acciones económicas, morales y filantrópicas que puedan influenciar la calidad de vida de los grupos relevantes de interés. Actualmente, las empresas implementan una serie de indicadores ajustados a dar cumplimiento a la política de Responsabilidad Corporativa, RC, no obstante, en el sentido estricto, muy pocos indicadores son de carácter voluntario, y con sentido ético y moral. Este artículo presenta una serie de indicadores voluntarios para el control y seguimiento de las acciones definidas por la organización, como parte de su función social y/o ambiental.

En el contexto colombiano, las empresas están desarrollando políticas encaminadas a establecer acciones "voluntarias" dentro de la organización, descuidando las áreas de la empresa que interactúan directamente con el exterior, como son las áreas de ejecución de proyectos. Estas áreas contratan mano de obra calificada y no calificada, prestan servicios especializados, realizan interventoría, ejecutan grandes presupuestos, interactúan con proveedores y estado, sin directrices claras de RC, o peor aún, sin dar cumplimiento a las exigencias del Estado. En este sentido, la RC se percibe en las organizaciones, como una serie de buenas prácticas que deben realizarse en aras de cumplir con ciertas exigencias, sean legales o de orden gerencial – financiero-.

La Responsabilidad Social Corporativa, en la dirección de proyectos, tiene su génesis en la necesidad que existe en el medio de trasladar la RC al área o gerencia de ejecución proyectos de cualquier corporación, y verificar si, efectivamente, se están dando las condiciones apropiadas en el relacionamiento con los diferentes actores que puedan llegar en un momento dado a participar en la ejecución de proyectos. En la literatura especializada es frecuente encontrar detractores o benefactores de la RC, los cuales, a partir de argumentos económicos, sociales, ambientales y financieros, defienden su postura y, en algunas situaciones, presentan posturas tan radicales, que establecen que no puede haber RC, debido a que el fin de las empresas es incrementar la riqueza de sus dueños, desconociendo que se pueden incrementar los resultados financieros de la organización estableciendo negocios donde no existen mercados para un producto o servicio determinado, y estos se requieren por la sociedad, como sucede en países con bajos índices de desarrollo.

La responsabilidad corporativa cubre tres dimensiones: desempeño económico, administración ambiental, e inversión social. En este aspecto, el teórico Jhon Elkington (mencionado en Wilenius, 2004) sugirió un modelo triangular de Responsabilidad Corporativa, el cual ha sido usado en diferentes corporaciones como herramienta para balancear las metas netamente económicas con una visión social y ambiental, mostrado en la Figura 1.

Figura 1. Modelo Triangular de Responsabilidad Corporativa. Adaptado de Wilenius (2004).



La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se da en las situaciones en las cuales las empresas, voluntariamente, van más allá de lo establecido por la ley, y se comprometen en acciones que superan los bienes sociales, y los intereses propios de la empresa. En Abigail Mc Williams (2005) se presenta un análisis de la Teoría de Freeman (1984), conocida como la Teoría de los Stakeholders, que establece una visión positiva hacia la RSE. Freeman asevera que los gerentes deben satisfacer a todos los posibles interesados en el negocio de la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, consumidores y comunidad en general) quienes pueden influir en los ingresos de la empresa. Con base en lo anterior, los gerentes no deben enfocarse, exclusivamente, en el bienestar de los accionistas. Freeman establece que puede ser fructífero para la empresa comprometerse con el reto de la RSE, debido a que este hecho es percibido por los interesados sin propósitos financieros (comunidad), que sin la RSE, podrían retirar su apoyo para empresa.

Una buena receta para reportes de responsabilidad empresarial, se basa en tres ingredientes: 1. Declaraciones menos elevadas, valores y principios. 2. Hechos de cómo la responsabilidad es manifestada en números e indicadores. 3. Más contenido y

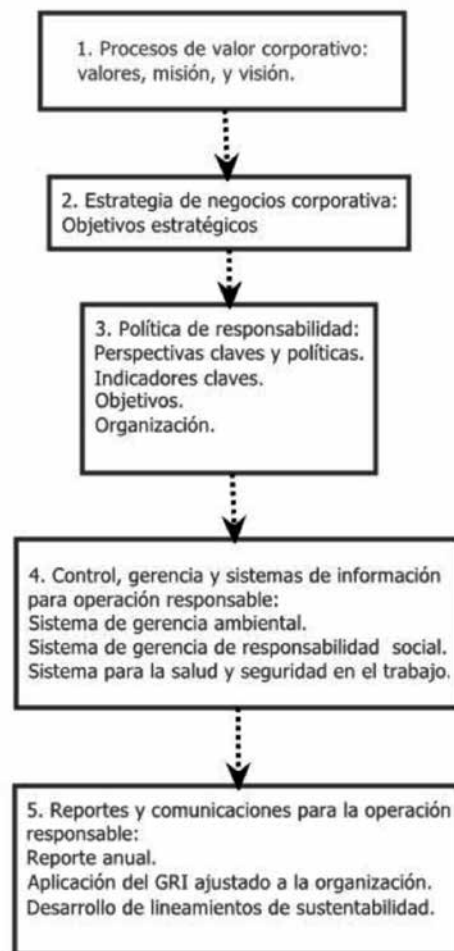
descripción de cómo la responsabilidad es producida como resultado de un diálogo entre los interesados (*stakeholders*). Construir un marco de referencia donde se establezcan pautas de responsabilidad empresarial, es necesario, pero insuficiente para hacer frente a la amenaza global de malas prácticas globales. Lo que se requiere es que las empresas tengan voluntad para enfrentarse al reto de la Responsabilidad Corporativa, y haciendo de esta, su ventaja competitiva. En la Figura 2 se presenta el diagrama que construyó Wilenius (2004) estableciendo el sistema de responsabilidad empresarial, el cual parte desde la misión, visión, y valores de la empresa, incorporándolos en los objetivos y estrategia de la organización. Como se presenta en esta figura, la responsabilidad empresarial, sea esta social y/o ambiental, debe nacer desde la empresa, de tal forma, que esté orientada hacia el logro de los lineamientos de la responsabilidad empresarial, obteniendo comportamientos éticos en todos los niveles.

Peter Schawarz y Blair Gibb (extraído de Wilenius, 2004) de acuerdo con su experiencia en diferentes empresas, han encontrado que, usualmente, el reto de la responsabilidad empresarial fracasa, principalmente, por las siguientes razones:

1. La organización fracasa estableciendo la cultura de la responsabilidad empresarial. El fracaso se puede deber a poca voluntad de sectores de la organización, o a inadecuada política empresarial.
2. La organización centra su análisis empresarial en indicadores netamente financieros y, en este sentido, la satisfacción de rentabilidad de los accionistas es el deber ser.
3. La organización desalienta a los empleados en pensar holísticamente, creando un espíritu de ignorancia.
4. La empresa conversa con las mismas personas y organizaciones, y fuentes de información, y evitan entablar lazos de comunicación con los cuales está en desacuerdo.
5. La empresa pone su compromiso en un proyecto o producto en particular, y pasa por encima otras consideraciones.
6. Gerentes y directores consideran los asuntos éticos y/o sociales como asuntos que alguien más debe resolver.

La RSC es un tema que aún no se ha interiorizado en la formulación de proyectos y, en este orden de ideas, cuando se llega a la etapa de gerenciamiento, las opciones de actuación son muy limitadas. Como lo menciona Wilenius (2004), el compromiso de la organización debe partir de una postura ética y moral con todos sus grupos de interés, sin pasar por alto a los contratistas que participan en la ejecución de proyectos.

Figura 2. Esquema de responsabilidad empresarial. Adaptado de Wilenius (2004).



I. La responsabilidad corporativa e imagen organizacional

La RC debe ser un elemento integral para el negocio de las empresas y de la estrategia corporativa, donde los gerentes la consideren como una inversión estratégica. Abigail Mc Williams (2005) expone la teoría de Wernerfelt (1984), donde este acuña el término RBV, por sus siglas en inglés *Resource Base View of the Firm*. Esta teoría asume que las empresas están formadas de recursos muy diversos y capacidades que son imperfectamente movibles a través de las empresas. McWilliams y Siegel (2001), haciendo uso de esta teoría, presentaron un modelo simple en el cual dos empresas producen los mismos productos, excepto que una de estas adiciona un atributo social o característica a los productos, lo cual es valorado por algunos consumidores o, potencialmente, por otros interesados. En este modelo, los gerentes realizan un análisis costo-beneficio para determinar el nivel de recursos para efectuar la RC, es decir, evalúan desde el enfoque de la RC y también evalúan el costo de satisfacer la demanda.

Garay (2011) expone como la RC puede tener una correlación positiva con el desempeño financiero de una empresa, y así mismo, es una fuente de competitividad en la industria. Los reportes de la RC tienen efectos positivos sobre la reputación, satisfacción del consumidor, compromiso de los empleados, convirtiendo a la empresa en un lugar atractivo para trabajar. De acuerdo con lo presentado por Garay (2011), la RC puede apalancar el posicionamiento de la imagen y marca de una empresa, haciéndola resaltar entre la competencia, incluso llegando a ser un factor diferenciador.

La relación entre la RC y la publicidad merece una reflexión rigurosa en cuanto al fin del uso de esta relación. En primera instancia, los niveles de inversión en RC son más elevados para empresas que están en mercados consolidados, debido a la necesidad de diferenciación de sus productos,

donde los consumidores son altamente exigentes, y ya no basan su elección netamente en el producto *per se*, debido a que no logran una diferenciación significativa en las propiedades del producto. Es claro que estas empresas obtengan probablemente grandes beneficios a partir del uso de la RC para el realce de su reputación. En segunda instancia, es que algunas formas de RC, en realidad, constituyen solamente publicidad, luego es importante distinguir entre publicidad de RC persuasiva, y publicidad RC informativa. La primera intenta influenciar positivamente en los gustos o preferencias del consumidor para la elección de productos con los atributos de la RC. Este tipo de publicidad no necesita ser para una empresa determinada. La publicidad informativa solamente provee información concerniente a la RC o a las prácticas gerenciales de la empresa.

Wilenius (2004) en su artículo "*Towards the Age of Corporate Responsibility*", retoma la frase del que fuera secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien en la reunión del Desarrollo Sustentable en Johannesburgo 2002, dijo lo siguiente: "Espero que las corporaciones entiendan que el mundo no les está exigiendo algo diferente a parte de sus negocios normales, más bien les está exigiendo hacer su negocio de manera diferente". En este artículo el autor expresa que en la literatura especializada no hay claridad en la idea del cómo las corporaciones o empresas deberían entender la responsabilidad corporativa, siendo esta social y ambiental, y asimismo, no se definen las prácticas que deben realizarse. La primera iniciativa para proveer una plataforma para que las empresas se enfoquen en la responsabilidad corporativa es el GRI, *Global Reporting Initiative*, cuya primera versión fue en el 2002. Aunque de acuerdo con el autor, el GRI no ofrece un marco de referencia concreto para que las empresas se comprometan con el reto de la Responsabilidad Corporativa. Actualmente, grandes organizaciones construyen, cada año, un documento extenso y denso, concerniente a la manera como ellas perciben la RC, implementando una serie de indicadores y gráficos, que intentan mostrar al mundo que están "haciendo las cosas bien", y que por lo tanto, son "dignas" de obtener

la confianza y credibilidad del medio. Normalmente, estos informes presentan el relacionamiento de la corporación con sus grupos de interés, pero rara vez, ahondan en conocer la satisfacción de estos grupos con la empresa, además, en los indicadores que establecen, muchos de ellos, por no decir que la mayoría, son de incumbencia propiamente de la empresa, como por ejemplo: consumo de recursos -agua, energía, metal, papel, etc., - generación de residuos, tratamiento de aguas residuales, mejores prácticas manufactureras y de producción, etc. Como se puede observar, estos indicadores son derivados de los procesos de producción más limpia, o exigencias de autoridades estatales, dejando a un lado indicadores como generación de proyectos sostenibles, generación de empleo, capacitación de empleados, satisfacción de proveedores, etc., donde se refleja la relación de la empresa con sus grupos de interés.

Baron (2001) establece que las políticas privadas y la Responsabilidad Social Corporativa no solo tienen un efecto directo en los costos de la empresa, sino que también tienen un efecto estratégico en la posición competitiva de las empresas en la industria. En este contexto, la estrategia corporativa debe incorporar las directrices establecidas en el contexto de la RC, y no permitir que esta solo sea un área más de la organización, sino, que desde la gerencia general debe transmitirse las directrices, y los cambios culturales necesarios para incorporar la RC en el quehacer diario de todos los empleados, y en la manera como interactúan con los grupos de interés.

En su artículo, Baron (2001) argumenta que las empresas pueden adoptar la RC como mecanismo para incrementar la demanda de sus productos en un mercado específico. Las actividades definidas en la RC deben ser voluntarias, y construidas de acuerdo con los requerimientos del medio, donde estas acciones tengan un efecto medible en la comunidad o en algún otro actor, y en este sentido, sean percibidas por el mercado como una acción altruista, y no como acciones que deben ejecutarse para cumplir un requerimiento legal o de otro tipo.

La RSC ofrece la manera de reducir el riesgo del negocio de la corporación haciendo uso de sus opciones reales (Husted, 2005). Este autor define "opción" como aquellas inversiones, recursos, capacidades, que proveen toma de decisiones con la habilidad de seleccionar un resultado solo si es favorable. Por lo tanto, las opciones son una herramienta para la administración del riesgo, a razón de que limitan los posibles resultados. En términos de la RSC las opciones reales se clasifican en las que generan beneficios directos e indirectos a la corporación. Los beneficios directos son los que se logran con nuevos productos y servicios, los cuales incrementan los ingresos. Los beneficios indirectos incluyen, por ejemplo, el incremento de activos intangibles como la imagen y la marca.

En la investigación desarrollada por Whitehouse (2006), se evidenció que la RSC es un medio relativamente nuevo e importante para realzar la reputación y los intereses financieros de la corporación, y por lo tanto, asegurando su supervivencia. Además, concluye que aún no hay claridad en cómo se debe percibir la RSC, y por ende, las políticas inscritas en ella, aún no son claras ni para las corporaciones, y mucho menos para los consumidores, quienes, en última instancia, como afirma McWilliams and Siegel (2001), son los que inclinarán la balanza a favor de las corporaciones que atiborran los medios de publicidad de RSC.

En las investigaciones realizadas por Williams y Barret (2000), mencionado en Brammer *et al.* 2005, se encontró un lazo importante entre filantropía y reputación de la corporación. Asimismo, estos investigadores evidenciaron que este lazo es mucho más fuerte entre las compañías que violan frecuentemente las normas de salud ocupacional, regulaciones ambientales, entre otras, por lo tanto, donaciones y contribuciones de "caridad" aparecen como los medios, parcialmente, para restaurar el buen nombre de la compañía, y poner en un segundo plano los actos ilegales realizados. En este orden de ideas, la RSC se convierte en un salvavidas para aquellas organizaciones que en algún momento de su desarrollo empresarial acometen actividades ilegales o

irresponsables, que desencadenen un impacto negativo en la reputación de la compañía.

Greenwood (2007) presenta el ejemplo de SHELL, donde, en 1998, se encontraba bajo mucha presión para re-orientar la manera como hacia los procesos de explotación de petróleo, debido a la exposición pública de sus actividades desastrosas, y aunque la compañía no pudo hacer las cosas correctamente, fue honesta al respecto. Esta situación conllevó a que SHELL estableciera medidas para mejorar su reputación, y estableció el informe de RC. Es claro, que ejemplos como estos hay muchísimos, y por lo tanto, queda un sinsabor permanente en la RSC, entendida como acciones éticas, morales y voluntarias.

2. Aproximación a la responsabilidad corporativa

Andrade (2005) define la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, como

(...) las acciones intencionales de los empresarios en que se expresa su estrategia global, así como los impactos directos e indirectos de tales acciones en la sociedad, como por ejemplo: la conformación de horarios de vida, la influencia de la tecnología de las empresas sobre hábitos alimenticios, la percepción del ciudadano común sobre el tiempo, el espacio y el sentido del trabajo y, en general, sobre el significado de la vida (Andrade, 2005).

Este autor, establece que la RSC debe ser proporcional al grado o nivel de poder de la empresa, de tal manera que haya correspondencia entre la capacidad financiera y el rubro designado a estas acciones intencionales. Este principio de proporcionalidad –principio progresivo– debería ser acogido por todas empresas, ya que establecería unos lineamientos justos al momento de definir indicadores, por lo tanto, los indicadores de RSC no deben medir exclusivamente lo que aporta la empresa a la sociedad, sino medir lo que da respecto a lo que tiene o podría dar, de esta manera sería correcta la medición.

De acuerdo con Antolín (2004),

(...) las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social, y la medioambiental (Antolín, 2004).

El tema de la responsabilidad ha sido ampliamente controvertido y cuestionado, y algunos autores, entre los cuales está Freeman, citado en Wilenius 2004, quien establece que el aspecto social y económico son incompatibles, y es así, como Freeman postuló la teoría de los accionistas (*shareholders*), y considera que los directores deben actuar como agentes defendiendo, exclusivamente, los intereses de los propietarios de la compañía, en este sentido, la estrategia de la organización debe centrarse en la creación de valor, es decir, debe permanecer en el mercado, creciendo, pero acompañada de generación de rentabilidad.

El Premio Nobel de Economía, Milton Friedam (1970), expresó la siguiente idea:

El que nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea el obtener mayor beneficio posible para sus accionistas sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre (Milton Friedam, 1970).

La postura de Friedman es muy clara: empresarios concentren sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de sus empresas, de lo contrario, podrían perderla. Esta postura está relacionada con la frase que emitió quien fue secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien, en la reunión del Desarrollo Sustentable en Johannesburgo 2002 dijo lo siguiente: “Espero que las corporaciones entiendan que el mundo no les está exigiendo algo diferente a parte de sus negocios normales, más bien les está exigiendo hacer su negocio de manera diferente”.

Como hay teorías que no conciben una integración entre el aspecto social y el financiero, también existen teorías que establecen que es posible desarrollar un juego gana-gana adoptando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una estrategia de negocio, y en este juego gana la empresa y gana la sociedad. Porter (2002) en su artículo "*The competitive Advantage of Corporate Philanthropy*", presenta una postura clara respecto a la integración de la filantropía y los negocios. Él plantea que es posible que las empresas que se involucran en la Responsabilidad Social Corporativa puedan obtener beneficios económicos, y al mismo momento, impactar positivamente la sociedad.

C.K. Prahalad y Hammond (2002) en su artículo "*Serving the World's Poor, Profitably*", argumentan que en países pobres y emergentes, donde existe una carencia importante del cubrimiento de necesidades, las grandes multinacionales tienen una gran oportunidad de negocio, debido a que es un mercado desatendido, y por lo tanto, podría surgir un beneficio mutuo entre empresas y sociedad. Dentro de este contexto, la RSC consistiría en que las empresas hagan sus productos y servicios más asequibles a la sociedad, sin dejar de hacer lo que hacen.

Franklin (2008) -*The Economist*- establece que es fácil percibir en los medios de comunicación, publicidad concerniente a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde las empresas muestran fastidiosamente lo que están haciendo para ayudar a los pobres y salvar al planeta. Dice fastidiosamente, debido a que las empresas no se concentran en un tema específico, para estas todo es mejoramiento de la marca, muy pocas empresas están haciendo bien la tarea. Las empresas ven en la RSC una manera de generación de valor agregado a su marca, no es más, es un tema netamente financiero, es otro modo de hacer publicidad y, desafortunadamente, los incautos continúan creyendo que estas empresas lo hacen por asuntos filantrópicos o ambientales, nada más lejos de la realidad.

Este mismo autor, afirma que no hay claridad en cómo las corporaciones deberían entender la Responsabilidad

Corporativa, siendo esta social y ambiental, y asimismo, no se definen las prácticas que deben realizarse. La primera iniciativa para proveer una plataforma para que las empresas se enfoquen en la Responsabilidad Corporativa es el GRI, *Global Reporting Initiative*, cuya primera versión fue en el 2002. Aunque de acuerdo con el autor, el GRI no ofrece un marco de referencia concreto para que las empresas se comprometan con el reto de la responsabilidad corporativa, además, puede esconder serios problemas en el desempeño de una empresa.

En su artículo, Porter y Kramer (2006), presentan una manera diferente de enfocar la relación entre empresa y sociedad, la cual no debe reflejar el aspecto financiero de la empresa y el bienestar de la sociedad como un juego suma cero. Estos autores introducen un marco de referencia que las empresas pueden usar para identificar los efectos resultantes de esta relación, los cuales pueden ser positivos y negativos. En este artículo, aparece, claramente, el papel que puede desempeñar la publicidad en la RSC, donde se puede potenciar la actuación de las empresas en la sociedad, y como resultado, un incremento en el valor de la marca. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad que las empresas instauren una agenda social, donde se establezcan los efectos de las posibles acciones que podría desarrollar la empresa en la sociedad, así como establecer el efecto de estas acciones sobre la empresa, de tal manera que, al momento de definir y llevar a cabo los planes, programas y proyectos sobre la comunidad, se tenga el efecto neto de la relación, y se pueda implementar una relación gana-gana, entre empresa y sociedad.

Byrne (2007) asevera que él no pudo obtener beneficios concebibles hacia el ambiente a partir de la industria armamentista, aunque cree que el daño al ambiente puede ser reversible, entonces se cuestiona desde el punto de vista ético y moral si es posible hablar de RC. Trasladando esta situación a otras industrias, por ejemplo, la generación de energía, minería, explotación de petróleo, etc., la RC debe ser clara, y soportada en acciones totalmente voluntarias,

y no en acciones o actividades que resultan de los Planes de Manejo Ambiental. Es evidente, que la RC aún permanece en el papel, y en el contexto real, son muy pocas las empresas que han tomado de manera voluntaria acciones que requieran grandes esfuerzos financieros.

La Responsabilidad Social Corporativa debe trasladarse hacia los proyectos donde participa la organización, es decir, la política de RSC no debe permanecer en la matriz, debe incorporarse y ejecutarse en todas las actividades donde esté presente, y en este sentido, en la ejecución de proyectos, sean de consultoría o de infraestructura, debe existir coherencia con la política y lineamientos corporativos, así la ejecución la desarrolle un tercero, o sea un proyecto comunidad–empresa.

El análisis de la RSC aplicado a proyectos, parte de la identificación de los grupos de interés, y como mencionan Porter y Kramer (2006), se deben establecer las posibles relaciones entre ellos, asimismo, el efecto de esa relación para el grupo de interés y para la empresa. En ese orden de ideas, el primer paso consiste en definir cómo interactúa la empresa con los grupos de interés. En la Figura 3, se presenta un esquema de relaciones en la ejecución de un proyecto de infraestructura, donde la empresa se relaciona con estado, comunidad, proveedores y accionistas, así se ilustra la relación que existe entre estos. Por ejemplo, es claro en el diagrama que la comunidad puede interactuar con todos, y la comunicación puede ser en ambos sentidos, es decir, la comunidad puede ir al Estado, y el Estado puede ir a la comunidad, estableciéndose una comunicación directa, sin la necesidad de interacción de la empresa.

Figura 3. Diagrama de relaciones RSC a proyectos.



Griesse (2007) demuestra cómo en Brasil, organizaciones sociales y de negocios han desarrollado una serie de certificados para empresas que apoyan derechos humanos, proyectos sociales y RC. Esta situación ha conllevado al surgimiento de un número importante de proyectos voluntarios, y al incremento de Organizaciones No Gubernamentales (ONG). De acuerdo con lo que presenta la autora, queda una pregunta, ¿quién hará seguimiento a estos certificados, de tal manera, que realmente se desarrollen obras en pro de la comunidad, y que esta iniciativa no se convierta en una estrategia de mejoramiento de marca para las empresas?

La investigación de Kristoffer (2007) confirma que adoptar las prácticas de RC favorece el relacionamiento y administración de los Stakeholders, además, los beneficios se pueden percibir en el corto plazo, no solamente en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, una buena administración potencia el éxito financiero de la organización, ajustándose a la política de RC.

Considerando las relaciones planteadas en la Figura 3, se muestran una serie de indicadores que favorecen y potencian el seguimiento y control administrativo de un proyecto de infraestructura. Estos indicadores deben ser considerados desde la formulación de los proyectos, teniendo en cuenta la etapa de seguimiento y control que tomará lugar en el gerenciamiento del proyecto.

En los informes de RC deben cuantificarse los impactos netos de las acciones voluntarias, para este fin, las organizaciones deben definir indicadores de medición, mediante los cuales se puede definir un indicador único de Responsabilidad Social Corporativa, y de esta forma, se pueden mostrar resultados concretos del desempeño social y ambiental de las organizaciones. En este indicador, no se deben incluir aspectos de cumplimiento legal, ya que no son actividades voluntarias.

La norma internacional ISO 26000 toma las mejores prácticas de RS existentes y las revisa de acuerdo con los protocolos

dados por entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina del Pacto Global de las Naciones Unidas, y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. En el capítulo 4 de esta norma, se presentan los principios de la Responsabilidad Social, y en el capítulo 6 se establece las materias fundamentales de Responsabilidad Social. La definición de RS en la norma, está dada como: la "responsabilidad que posee una organización frente a los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente" (ISO, 2010).

En la Figura 4 se ilustran los siete principios establecidos en la Norma ISO 26000, mediante los cuales se propende por una relación ética y respetuosa entre una organización y sus grupos de interés.

Figura 4. Principios de la RS. (Fuente: ISO 26000).



3. Formulación de indicadores

En este apartado se presentan una serie de indicadores, que ejemplifican, cómo podría estimarse el indicador integral del desempeño de la organización en la ejecución de una política de RC.

3.1. Indicador de quejas.

Comunicaciones allegadas a la dirección, con el asunto de expresar queja y/o solicitud, deben ser contestadas en un tiempo, en lo posible, no superior a cinco días hábiles contados a partir del momento de la recepción del documento. Es de anotar, que las quejas y/o solicitudes pueden darse verbalmente, por lo tanto, se deberá construir un formato de recepción. Para evaluar el tiempo de respuesta se emplea el siguiente indicador, con una meta del 90%.

$$Iq = 1 - \frac{(E \text{ mes actual} + E \text{ mes vencidos}) - (S \text{ mes actual} + S \text{ mes vencidos})}{ENTRADAS} * 100\%$$

El indicador mide el cumplimiento, y su periodicidad de medición está dada por el tiempo de respuesta. La fórmula relaciona las entradas y salidas de quejas en un período dado.

3.2. Medición de satisfacción de la respuesta a comunicaciones (Voluntario).

Este ítem concierne a la evaluación de la eficacia de las comunicaciones enviadas a los grupos de interés, pero, especialmente, a las quejas y/o solicitudes de la comunidad. La satisfacción se mide mediante encuestas –escritas o telefónicas– donde se revisa si la comunicación enviada por la empresa dio respuesta al requerimiento de la comunidad. El indicador es el siguiente:

$$Ms = \frac{\text{respuestas de la empresa que satisfacen a la comunidad}}{\text{quejas se reciben} + \text{quejas que existen}} * 100$$

El indicador anterior mide el cumplimiento, y su periodicidad es quincenal.

Una vez se tenga el relacionamiento con los grupos de interés y su efecto, y el plan de comunicaciones, la empresa debe ser garante de que la política de RC se extienda hacia los grupos de interés, y no permitir desviaciones de la misma, para lo cual deberá definir un conjunto de indicadores que permitan la evaluación dinámica de la aplicación de la RSC en la ejecución del proyecto.

3.3. Proyectos sociales.

Es frecuente que la empresa establezca proyectos voluntarios de orden social en su jurisdicción, los cuales deben estar alineados, en lo posible, a líneas de acción estatales –definidas en el Plan de Desarrollo–, o incorporados a programas de beneficio comunitario con el seguimiento del Estado, donde este sea el responsable de la ejecución de los mismos. En los proyectos a ejecutar, la empresa deberá analizar el escenario del proyecto social ejecutado, pero sin estar presente la empresa, es decir, la empresa debe saber con anterioridad a la ejecución del proyecto, qué pasará una vez el proyecto sea ejecutado y ella no esté, y con base en la respuesta, definirá si ejecuta el proyecto.

Es frecuente encontrar que en la construcción de mega-proyectos, se ejecutan proyectos sociales -voluntarios y no voluntarios- no alineados a una línea de acción del estado, los cuales, en pocos meses, ya no prestan servicio a la comunidad. Por ejemplo, plantas de tratamiento de agua potable y plantas de tratamiento de agua residual doméstica (principalmente, pozos sépticos y filtros anaerobios), las cuales funcionan muy bien durante la instancia de la empresa en la zona, pero una vez esta se ha ido, estas plantas pierden su funcionalidad rápidamente, debido a que la empresa no capacitó a la comunidad en el manejo técnico de las mismas. Así mismo, los recursos no son administrados adecuadamente.

Una situación que se repite con frecuencia en la elección de los proyectos sociales a ejecutar, consiste en que la empresa define unos guarismos iguales de dinero para dar en compensación voluntaria, por la presencia de la empresa o por la ejecución de un proyecto, a cada vivienda en la zona de impacto, y de esta manera, de acuerdo con la empresa, se están mejorando las condiciones en la zona, lo cual dista de la realidad. Dicha situación se asemeja al político en campaña, donde se le da al pueblo diversión y algo más, para convencerlos de la labor maravillosa que se está haciendo por la población. Esta situación no debería hacer parte de la RSC de ninguna empresa, debido a que el impacto neto en el corto y mediano plazo es cero.

De acuerdo con el tipo de proyecto la empresa definirá sus propios indicadores, no obstante, para el caso de proyectos sostenibles se emplean los siguientes indicadores:

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{habitantes impactados}}{\text{habitantes zona del proyecto}} * 100$$

$$\text{Ejecución proyectos} = \frac{\text{presupuesto ejecutado proyectos sociales}}{\text{presupuesto proyecto macro}} * 100$$

$$\text{PPC} = \frac{\text{Personas beneficiadas}}{\text{Proyectos de participación comunitaria concertados}}$$

3.4. Relacionamiento con proveedores o terceros.

Incluye empresas de ingeniería, contratación de mano de obra no especializada, y adquisición de bienes y servicios. En la ejecución de proyectos, sean de consultoría y/o de construcción de infraestructura, es frecuente que las empresas potencien los procesos de *dumping* social, toda vez, que no realizan un seguimiento meticuloso a los procesos de contratación, o a los salarios devengados.

En los pliegos de contratación, la empresa debe definir con claridad los perfiles y salarios de los profesionales que se requieran, y debe hacerle seguimiento al pago de estos salarios, a razón de que es frecuente encontrar que la empresa le paga una sumas altas en salarios al contratista, y este, a su vez, paga a sus empleados unos salarios muy inferiores a los pagados por la empresa. Aparte del seguimiento a los salarios, la empresa debe hacer cumplir horarios de trabajo, y los perfiles solicitados, de tal manera que, el contratista no ponga en riesgo la calidad del proyecto, asociada a la disminución de salarios, aumento de carga laboral y personal no calificado o entrenado. El seguimiento al relacionamiento de los proveedores se hace mediante los siguientes indicadores:

$$\text{Salarios} = \frac{\text{Empleados con pagos de Ley 100 basados en el salario propuesto}}{\text{Empleados contratista}} * 100$$

$$\text{Horario} = \frac{\text{Empleados que trabajan más de 8 horas día}}{\text{Empleados contratista}} * 100$$

El indicador de salarios mide el cumplimiento de los salarios pagados a los empleados del contratista con base en los salarios definidos en los pliegos de contratación. La periodicidad es mensual y la meta es el 100%. El indicador de horario laboral mide el incumplimiento del horario laboral establecido de ocho horas diarias. La periodicidad es quincenal.

3.5. Generación de empleo

Este indicador establece la relación porcentual de los empleos contratados en la zona, frente al total de la mano de obra contratada no especializada. Asimismo, se define un indicador de planeación, que relaciona el total de horas-hombre contratadas contra el total de horas-hombre planificadas. Matemáticamente se expresan así:

$$\text{GEE} = \frac{\text{\# de empleos de la zona}}{\text{Total empleos contratados}} \times 100$$

$$\text{GEP} = \frac{\text{Total horas hombre contratadas}}{\text{Total horas hombre planificadas}} \times 100.$$

Este indicador se establece con base en el potencial de mano de obra local, y su estimación puede variar de acuerdo con las necesidades de producción o ejecución de proyectos de la empresa.

3.6. Gestión del capital humano

Factor diferenciador y generador de valor, el cual es la base del éxito de cualquier organización, y por lo tanto, la dirección de la empresa debe establecer mecanismos para mantener a sus empleados motivados, capacitados, y reflexivos, y de esta manera, la organización podrá mantener altos niveles de desempeño, y disminuir los errores por fallas humanas.

Considerando el contexto actual de la economía, donde la competencia se está haciendo más fuerte, y la calidad percibida por el usuario cada vez es más compleja de interpretar, las empresas no pueden permitir que su talento humano sea robado por otras empresas, deben generar los atractivos suficientes para retener este talento. Una gestión óptima del talento humano conduce a la organización hacia la excelencia, bajo una conducta ética y moralmente aceptada por la sociedad.

A continuación, se presentan los siguientes indicadores de seguimiento de la RC al interior de la dirección de proyectos u organización:

$$\text{Inversión} = \frac{\text{Inversión en capacitación formal}}{\text{Empleados de la organización}} * 10$$

Los estudios formales son especializaciones, maestrías y doctorados. El indicador anterior, se realiza tanto para estudios en desarrollo, como para estudios finalizados. Es importante construir ambos indicadores, debido a que, si se estima solamente el indicador de títulos obtenidos, en los primeros años se estaría mostrando una gestión pobre.

$$\text{Formación} = \frac{\text{Tiempo de formación no formal (horas)}}{\text{Empleados de la organización}} * 100$$

$$\text{Empleados entrenados} = \frac{\text{Empleados capacitados formalmente}}{\text{Empleados de la organización}} * 100$$

Los indicadores de capacitación de capital humano se evalúan anualmente, y las metas se determinan con base en los resultados de los mismos, es decir, para el año 1 no habría metas, pero para el año 2, las metas se establecerían con base en los resultados más un incremento deseado.

Phillips (1999) mencionado en Greenwood (2007), establece que los empleados son los *Stakeholders* primarios para la organización, tanto en el aspecto legal como en el instrumental. Greenwood (2007) establece que si la organización no se compromete con los empleados, no quiere decir que no sea responsable hacia ellos.

La batería de indicadores presentados anteriormente, se convierte en una herramienta sencilla para el seguimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, donde la organización con base en esta puede tomar decisiones oportunas respecto al desarrollo de sus proyectos y procesos, incorporando la gestión del talento.

3.8 Indicador integral del proyecto

El indicador integral del proyecto considera, exclusivamente, acciones voluntarias, cada cual, tendrá un peso de ponderación definido por el corporativo. En la Tabla 1 se presentan los indicadores ilustrativos para la construcción del indicador integral, con sus respectivos pesos. El corporativo integrará los indicadores que considere convenientes, y reformular la escala cualitativa de valoración. Es importante tener en cuenta que, si se consideran indicadores de incumplimiento, en el indicador integral se debe hacer la corrección, es decir, la meta menos el valor estimado.

Tabla 1. Ejemplo Indicador Integral.

INDICADORES DEL PROYECTO	Valor (%)	Peso	Ponderación
Indicador de quejas	75.650	20%	15.13
Satisfacción de respuesta a comunicaciones	90.27	20%	18.05
Proyectos sociales	65.00	20%	13.00
Relacionamiento con proveedores	82.15	10%	8.22
Generación de empleo	93.00	20%	18.60
Gestión de capital humano	60.00	10%	6.00
INDICADOR INTEGRAL		100%	79.00

El indicador se mide por rango de acuerdo con lo siguiente:

Desempeño	Rango	Descriptor
Alto	>90,9%	
Medio	70%-90,8%	
Crítico	inferior al 70%	

Conclusiones

Es necesario que las acciones encaminadas por las organizaciones dentro de la RC sean reevaluadas, y que estas sean realmente voluntarias, y no acciones supeditadas a un marco regulatorio. En este sentido, estas acciones deben medirse mediante la definición de indicadores que permitan definir el logro real de la organización en el propósito de ejecutar dichas acciones. Es menester que exista un órgano estatal y/o privado que haga control y seguimiento a los informes de RC, y de esta manera, evitar que las empresas continúen construyendo su reputación en acciones no voluntarias, engañando a los consumidores, lo cual finalmente, es publicidad engañosa y definida como delito.

Se requiere que las organizaciones que "obsequian" certificados de Responsabilidad Corporativa sean consecuentes con el sentido *per se* de responsabilidad voluntaria, y no continuar atribuyendo el cumplimiento de acciones legales, al mejoramiento de la imagen de la organización, es decir, estas empresas certificadoras están aplaudiendo a las empresas por cumplir requerimientos que por ley lo deben hacer, y ese no es el deber ser.

Los análisis de RC se deben desarrollar bajo el análisis del principio de solidaridad, es decir, el que más tiene más debe aportar. En este orden de ideas, no se debe poner en el mismo espectro, empresas con ingresos anuales inferiores a los USD 100.000, y empresas con ingresos de más de 1000 millones de dólares. Para una valoración objetiva se deben establecer indicadores que relacionen utilidades/

aportes e ingresos/aportes, y poder establecer cuánto aporta cada empresa por peso de utilidad o cuánto aporta cada empresa por peso de ingresos.

La batería de indicadores presentada en este artículo, propende por cuantificar las acciones establecidas por la organización, y que estas no queden plasmadas en el papel como acciones de RC, o en acciones que pueden convertirse en gestión real de la organización, cuando no lo son, especialmente, en ejecución de proyectos. Además, mediante la construcción de un indicador integral se puede establecer el logro real de la organización, y con base en este, definir lineamientos o mecanismos de mejoramiento desde el enfoque de la RC.

La propuesta de RC permitirá a la organización evaluarse desde su interior, y definir cuál es el estado actual frente a sus empleados. Así mismo, esta metodología le permitirá a la organización establecer pautas para la definición de proyectos sostenibles, y no continuar ejecutando proyectos, los cuales solo generan beneficios en el corto plazo, o cuando la organización está presente en el sitio, la pregunta que siempre surge en los proyectos de infraestructura es la siguiente: ¿qué sucederá con la comunidad, una vez la empresa se haya ido? En este aspecto, el Estado debe definir planes de seguimiento para monitorear el impacto residual del proyecto sobre los grupos de interés (aunque esta función debería tener su origen en las empresas, máxime si presentan una serie de informes anuales que ilustran todas sus actividades relacionadas con la RSC).

La RC continúa siendo un tema controversial, el cual ha desencadenado un sinnúmero de artículos en esta área, donde la medición del logro de la RC es aún la tarea faltante. No se puede continuar con un tema tan extenso en el ámbito filosófico y ético, se requiere aterrizarlo a la empresa mediante indicadores, y que mediante estos, los grupos de interés asuman una postura crítica hacia la gerencia de la empresa.

Un aspecto que se resalta de la RC, es la publicidad de la misma, como mecanismo para realzar la reputación e imagen de la compañía, y en algunas circunstancias, para desviar la atención de la comunidad de aquellas acciones que las empresas hacen cada día y que deterioran el ambiente y al ser humano.

Bibliografía

- Andrade Romo, S.; Ruvalcaba Fernández M. (2005). *Responsabilidad social empresarial: significados e implicaciones a partir de la evolución de los procesos productivos*. México: Producción Económica.
- Antolín Nieto, M. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management. *Universia business review - actualidad económica*. España.
- Brammer S.; Millington A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An -Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*. 61 (1). 29-44.
- Byrne E. (2007). Assessing Arms Makers' Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74 (3). 201-217.
- Franklin D. (2008). Just Good Business. A special report on Corporate Social Responsibility. *The Economist*.
- Friedman M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 13.
- Garay, L.; Font, X. (2011). *Doing good to do well?* Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. Int. J. Hospitality Manage.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 74 (4), Ethics in and of Global Organizations: The EBEN 19th Annual Conference in Vienna, pp. 315-327.
- Griesse M. A. (2007). The Geographic, Political, and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brazil The Geographic, Political, and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brazil.. *Journal of Business Ethics*. 73 (1). The Social Responsibility of International Businesses in Developing Areas, pp. 21-37.
- Hill R. P. et al. (2007). Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A global Perspective. *Journal of Business Ethics*. 70 (2). 165-174.
- Husted W. B. (2005). Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 60 (2). 175-183.
- Husoy K. & Cetindamar D. (2007). Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*. 76 (2). 163-176.
- McWilliams, A.; Siegel, D. et al. (2005) Corporate Social Responsibility: Estrategic Implications. *Rensselear Working Papers in Economics*. 0506.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 26. 117-127.
- Organización Internacional de Estandarización. ISO 26000. 2010.
- P. Baron D. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. Massachusetts Institute of Technology. *Journal of Economics & Management Strategy*. 10 (1), 7-45.
- Porter M. & Kramer R. M. (2002). *The competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard business review.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. pp. 78-92.
- Prahalad C.K. & Hammond A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard business review*.
- Whitehouse L. (2006). Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline. *Journal of Business Ethics*. 63 (3). 279-296.
- Wilenius M. (2004). Towards the age of corporate responsibility?. Emerging challenges for the business World. *Journal ELSEVIER*.