

## La Responsabilidad Social Corporativa aplicada en organizaciones temporales (proyectos)<sup>1</sup>

Jairo Bernal

### Resumen

Hay una buena cantidad de literatura acerca de la aplicación de la responsabilidad social RSC en organizaciones, sin embargo los proyectos son organizaciones temporales que tienen ciertas particularidades que hacen que sea necesario revisar la aplicabilidad de la RSC en ellos, se realiza esta revisión a partir de la conceptualización clásica de la pirámide de RSC, si bien se ajustan los niveles de la pirámide para responder a la metáfora que se adopta en el artículo.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, organizaciones temporales, proyectos, pirámide RSC

### Abstract

There is a lot of literature on the application of social responsibility CSR in organizations, however projects are temporary organizations that have certain characteristics that make necessary to review the applicability of CSR in them, this review is done from classical conceptualization of CSR pyramid, although the levels of the pyramid are adjusted to respond to the metaphor that is adopted in the article.

**Keywords:** corporate social responsibility, temporary organizations, projects, pyramid CSR

## 1 Introducción

La disciplina de dirección de proyectos ha experimentado un crecimiento notable en los últimos setenta años y la Responsabilidad Social Corporativa RSC tiene una historia de casi cuarenta años, sin embargo no hay mucha literatura que aborde de manera directa estos dos conceptos y la forma en la cual se debe abordar la RSC desde los proyectos. En este artículo se propone una forma de adelantar esto a través de la revisión de la literatura de proyectos con el trasfondo de los conceptos de la RSC.

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto de gestión en el que se sacrifican los beneficios que se pueden obtener privilegiando el interés social, de

---

<sup>1</sup> Autor: Jairo Abraham Bernal Villanueva. Estudiante de Doctorado en Gerencia de Proyectos. Bogotá, Colombia

tal modo que se va incluso más allá de las obligaciones legales y contractuales, de una manera voluntaria (Benabou y Tirole, 2010), por su parte Carroll (1979) dice que “la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo”.

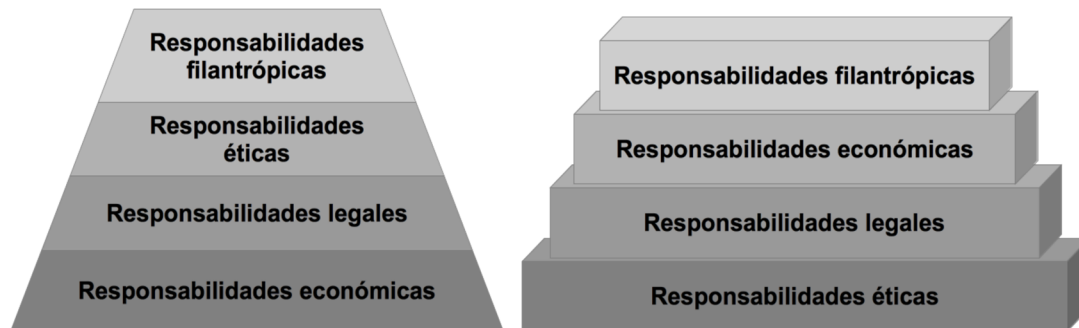
Además, los proyectos son conocidos también como organizaciones temporales cuyo objetivo es obtener un resultado que puede ser un producto o servicio, con ciertas restricciones de tiempo, costo y especificaciones; y que genera un cambio en el entorno en el cual se desarrolla por lo cual al finalizar involucra un periodo de transición (Lundin y Söderholm, 1995; Söderlund, 2004; Packendorff, 1995; Turner y Müller, 2003). Las organizaciones ejecutan proyectos con el fin de lograr sus objetivos estratégicos, resolver necesidades estratégicas o aprovechar oportunidades estratégicas (Morris, P. y Ashley Jamieson, 2004), este enfoque estratégico de los proyectos es importante tenerlo en cuenta puesto que con ello queda claro que un proyecto tiene un ciclo de vida más largo que la etapa de ejecución.

Al tener claras la definición de RSC y la de proyecto entonces se puede proceder a analizar cómo se implementa la RSC en cualquier tipo de proyecto, este análisis se hará a partir de la pirámide propuesta por Carroll (1991), quien indica que “la RSC está constituida por cuatro tipos de responsabilidades sociales, a saber: económicas, legales, éticas y filantrópicas”.

## 2 Responsabilidad social corporativa y proyectos

Carroll (1991) propone su pirámide colocando los cuatro tipos de responsabilidades tal y como se puede ver en la parte izquierda de la Figura 1, aclarando que se trata de una metáfora y que “ninguna metáfora es perfecta y la pirámide de RSC no es la excepción”.

Figura 1 Pirámide de la RSC propuesta por Carroll y el ajuste de metáfora a la derecha.



Fuente: Elaboración del autor a partir de Carroll (1991).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este artículo se propone un reordenamiento de los niveles de la metáfora para colocarlos como aparece en la parte derecha de la Figura 1. En este reordenamiento se colocan como base fundamental las responsabilidades éticas puesto que se considera que cualquier tipo de acción o decisión que se tome debe pasar primero por la revisión ética de su cometido. Por ejemplo Cross y Miller (2012) muestran que en el actual mundo de los negocios en el cual las organizaciones se mueven en entornos transnacionales no es suficiente con el conocimiento de las leyes puesto que en ocasiones ni siquiera es claro cuál es el entorno legal que rige una operación, sino que es necesario que los hombres de negocios tengan una dimensión ética que trasciende al ámbito legal, puesto que se debe considerar no sólo si una decisión es legal sino que también sea ética.

## 2.1 Responsabilidades éticas

Al hablar de ética y responsabilidad social surgen ciertas ambigüedades puesto que se suelen tomar como términos equivalentes, incluso en algunos artículos especializados (Fischer, 2004); pero es claro que como se argumentó, las decisiones éticas van más allá de la simple ley, Shum y Yam (2011) indican que la obediencia a la ley está más orientada al corto plazo mientras que las decisiones éticas van orientadas al retorno de beneficios en el largo plazo.

La ética en los negocios se divide en dos grandes ramas: la ética normativa y la ética descriptiva o empírica (O'Fallon y Butterfield, 2005; Rosenthal y Buchholz, 2000). La ética normativa corresponde con la filosofía moral y la teología y tiene un enfoque prescriptivo, mientras que la ética descriptiva se encuentra en el ámbito de la gestión y toma de decisiones empresariales y tiene enfoques explicativos y predictivos del comportamiento.

Helgadóttir (2008) define la ética como un intento sistemático de dar sentido a los individuos y grupos de tal modo que se puedan determinar los fines que valen la pena, las reglas adecuadas y las obligaciones que deben regir la conducta humana, las intenciones y rasgos de carácter que merecen ser desarrollados para actuar en consecuencia. Como se puede apreciar esta definición incluye tanto el componente normativo como el empírico; sin embargo, para Payne y Raiborn (2001) la ética empírica no es una consecuencia directa de la aplicación de la ética normativa, como podría pensarse, sino que es el fruto de las expectativas sociales expresadas por los diversos grupos de interés acerca de lo que es correcto y justo en los comportamientos prácticos.

Así, es claro que para que la ética empírica tenga validez debe estar sustentada sobre un conjunto de valores morales universales pero debe trascender aún más allá para incorporar las expectativas de los diferentes interesados. Conformer tal conjunto de valores es una iniciativa que al decir de Schwartz (2005) es muy dispendiosa y no exenta de riesgos; sin embargo Schwartz acomete esta tarea y toma como fuentes de valores 1) los códigos de ética de diversas

organizaciones, 2) los códigos de ética globales, y 3) la literatura de ética en los negocios; a partir de estas fuentes identifica seis valores morales universales:

1. La fiabilidad (que incluye la honestidad, la integridad, la transparencia, la fiabilidad y la lealtad);
2. El respeto (que incluye el respeto de los derechos humanos);
3. La responsabilidad (que incluye nociones de rendición de cuentas, la excelencia y dominio de sí mismo);
4. La justicia (que incluye el debido proceso, la imparcialidad y la equidad);
5. El cuidado (que incluye evitar daños innecesarios); y
6. La ciudadanía (que incluye la obediencia a las leyes y la protección del medio ambiente). (Schwartz, 2005)

Para el análisis en este artículo se tomarán estos seis valores morales como universales, se espera que la ética empírica de todo proyecto debería basarse por lo menos en ellos.

### **2.1.1 Fiabilidad**

Con respecto a la fiabilidad, en los proyectos es importante que el conocimiento se comparta de manera abierta y transparente para conseguir el buen rendimiento del proyecto y de la organización (Wiewiora et al, 2014), esto sólo se logra si se construye un clima de confianza a través de la honestidad, la transparencia y la lealtad. Reiley y Jacobs (2014) mencionan que las personas siguen a un líder con más confianza cuando ven que tiene un comportamiento ético fiable, de lo que se desprende que los directores y líderes de proyecto deben comportarse de tal modo que generen confianza lo cual incidirá en la construcción de un equipo de proyecto sólido.

Desde la perspectiva de los grupos de interés Toor y Ogunlana (2010) identifican que los proyectos son evaluados en un nivel estratégico de largo plazo que logra determinar los beneficios derivados del proyecto, la sostenibilidad de los resultados en el nivel social y medioambiental, y los aspectos cruciales de seguridad para todos los grupos de interés.

Otro aspecto que se evidencia en la literatura es las fallas que hay durante los procesos de contratación de los proyectos, en ellos puede ocurrir que para ganar un contrato las empresas contratistas propongan precios que no alcanzan a cubrir los costos de ejecución (Kadefors, 2005), lo cual hace que el proyecto pierda credibilidad tanto en el equipo de proyecto de la empresa contratista, que estima que no se podrá cumplir con el presupuesto, desmotivación por parte del equipo de dirección de proyecto al afrontar criterios de desempeño imposibles de cumplir.

Kadefors (2005) sugiere que se realicen tipos de contrato acordes a la naturaleza de los proyectos, por ejemplo proyectos con una alta incertidumbre no deberían ser contratados a precio fijo, pero siempre se debe privilegiar el intercambio honesto de información durante todas las etapas de los proyectos.

Por lo anterior, es importante que los proyectos transmitan una visión de credibilidad para todos sus grupos de interés, que cada uno de ellos vea reflejado en el comportamiento de las directivas y del equipo de proyecto sus propias expectativas y necesidades. Si los interesados evalúan de forma satisfactoria el proyecto se puede esperar un compromiso mayor con el éxito del proyecto.

### **2.1.2 Respeto**

En lo que concierne al respeto, Thakur (2010) advierte que cuando los diversos grupos de interés se desenvuelven en un ambiente de respeto, entendimiento y cooperación se logran buenos resultados, en el mismo sentido se expresa Gray (2001) enfatizando que es responsabilidad de la dirección del proyecto la creación y mantenimiento de un ambiente de estas características.

Sloan (2009) identifica el respeto hacia los derechos laborales y la complicidad potencial en el abuso a los derechos humanos o en corrupción, entre las causas que pueden afectar de manera negativa el compromiso de los interesados, con lo cual si hay respeto a los derechos humanos y laborales se incrementan las probabilidades de que los interesados se comprometan con el proyecto.

La responsabilidad y rendición de cuentas es un tema difícil en el área de proyectos, puesto que se relaciona en forma directa con los grupos de interés que tiene todo proyecto. La literatura de gestión de proyectos no identifica los grupos de interés de manera amplia como lo hacen los artículos de responsabilidad social, por ejemplo Forsberg, Mooz y Cotterman (2005) identifican sólo como grupos de interés de un proyecto los que se encuentren dentro de las siguientes categorías: 1) clientes y usuarios, 2) participantes en el proyecto, que incluye al equipo de proyecto, los patrocinadores, clientes internos y organizaciones funcionales, y 3) sociedades profesionales, organismos regulatorios y organizaciones de estándares. Mientras que otros autores argumentan en consonancia con la literatura de responsabilidad social que los grupos de interés son todos aquellos individuos que afectan o pueden ser afectados por el proyecto incluso si no participan en él (Morris y Sember, 2008; Ríos 2015).

La discusión entre la amplitud que se debe dar a los grupos de interés no se circunscribe sólo al ámbito de los proyectos, de hecho en el nivel organizacional desde cuando Freeman (1984) delineó su propuesta de inclusión de todos los grupos de interés han surgido varias voces en contra con dos puntos principales en sus argumentos: 1) el principal interés de la organización es el de maximizar su valor en el mercado, y 2) los intereses de los diferentes grupos de interés pueden

ser opuestos entre sí y la organización no tendría claridad sobre cuál de ellos tiene prioridad (Cennamo, Berrone y Gomez-Mejia, 2009; Sternberg, 1997; Sternberg, 2001).

A partir de los argumentos que presentan los opositores de la teoría de *stakeholders* de Freeman (1984, cobra más relevancia la reorganización de los niveles de la pirámide la RSC, puesto que con este reordenamiento se privilegian los aspectos éticos sobre los económicos y en las disputas se tomarán decisiones con un principal componente ético.

Cuando se trata de los proyectos, al ser organizaciones temporales tienen varias restricciones en lo relativo a costos, tiempo, logro de objetivos y calidad; estos cuatro elementos conforman lo que se conoce como la triple restricción extendida que se utiliza para medir el éxito o fracaso de la dirección de proyectos, tal como indican Papke-Shields, Beise y Quan (2010) quienes aclaran que la medición del éxito del proyecto debe incorporar otros elementos puesto que su producto trasciende más allá de la ejecución del proyecto y tiene impactos que deben tenerse en cuenta en el momento de evaluarlos (Baccarini, 1999).

Por lo anterior, es común que los directores de proyecto estén siempre trabajando bajo presión puesto que su desempeño se mide en el corto plazo y así con frecuencia no identifican los grupos de interés ampliados que pueden verse afectados por el producto que desarrollan y no evalúan los impactos que se pueden generar una vez que se entrega el proyecto (Castro-Silva, 2015); en otras palabras, prima el objetivo sobre el análisis más estratégico del impacto a largo plazo y olvidando que los interesados en el proyecto son todos los grupos o personas que tienen un interés o una expectativa sobre el proyecto (Newcombe, 2003), lo cual incluye no sólo a los interesados primarios sino también a los secundarios según la propuesta de Díaz Cáceres (2013).

Ríos (2015, p. 28) argumenta que es preocupante ver que en los proyectos de la actualidad se privilegian los aspectos económicos, técnicos y tecnológicos antes que los factores sociales, organizacionales y ecológicos, en una clara oposición a la forma como se están reordenando los niveles de la pirámide de RSC en ese artículo. Y luego Ríos (2015, p. 42) introduce el concepto de la ética del futuro al señalar que al tomar decisiones se debe incorporar el factor de afectación que pueda haber sobre las futuras generaciones y su entorno con lo cual el abanico de grupos de interés se amplía aún más.

De la revisión de la literatura realizada y que se describe en los párrafos previos se evidencia que es necesario que en los diferentes niveles de dirección de los proyectos se incorpore un reconocimiento amplio de los interesados para que tanto las altas directivas de las organizaciones como los propios directores de proyecto tengan un marco de referencia claro para identificar y analizar los riesgos e impactos que puedan tener los proyectos y sus productos asociados.



### **2.1.3 Justicia**

La justicia por su parte, es un elemento importante en todos los escenarios que involucren múltiples partes interesadas como lo son los proyectos. La justicia tiene dos dimensiones, la dimensión procedimental que incluye contar con información antes de evaluar, que quien evalúa sepa lo que está evaluando, comunicación bidireccional y aplicar los procedimientos de forma coherente; y por otra parte la dimensión distributiva que brinda realimentación sobre los resultados obtenidos y promueve que la retribución y crecimiento en la organización se base en esos resultados (Alcover de La Hera et al, 2012).

Kadefors (2005) precisa que en los proyectos cuando se perciben signos de injusticia los equipos y otros interesados reaccionan de inmediato, primero con malestar y luego con resentimiento, lo cual incide a la postre en la desmotivación y falta compromiso del equipo. A partir de aquí se puede concluir que los directores de proyecto y en general los cuadros directivos de las organización en las que se ejecutan proyectos deben comportarse de manera justa, honesta y con integridad; lo cual al decir de Mishra, Dangayach y Mittal (2011) se constituye en la raíz de todos los proyectos y negocios exitosos.

### **2.1.4 Cuidado**

Al hablar del cuidado que se debe tener en los proyectos surgen de nuevo los impactos que pueden generarse a partir de la ejecución de los proyectos, en ocasiones de forma colateral (Ríos 2015), los proyectos deben evaluar los impactos sociales no previstos y de largo plazo que pueden asociarse tanto a la ejecución de los proyectos como a la implementación de los resultados de ellos y no ser evaluados sólo por su costo y cumplimiento del plazo (Mishra, Dangayach y Mittal, 2011).

Algunos proyectos se inician sin un correspondiente análisis del impacto social y de otros tipos que pueda tener sobre el entorno extendido, Gilchrist y Allouche (2005) sugieren que en los proyectos de construcción se deben evaluar los impactos colaterales con el fin de incluir los costos que se puedan desprender de ellos dentro de los presupuestos de evaluación y ejecución del proyecto.

#### **2.1.4.1 Ciudadanía**

Dentro del concepto de ciudadanía, la obediencia a las leyes se tratará dentro del nivel de responsabilidades legales pero Schwartz (2005) incluye en este apartado la protección del medio ambiente. Este aspecto del cuidado ambiental ya se tocó de forma tangencial en los apartados de responsabilidad y cuidado; Monge Granados (2005) llama la atención sobre los proyectos multinacionales en los cuales con frecuencia no se tienen en cuenta los daños sobre el medio ambiente debido a que se realizan en otro ecosistema diferente al de la organización que está ejecutando.

No es que se esté buscando siempre el lado negativo de los proyectos, puesto que para nadie es un secreto que los resultados casi siempre traen un progreso a las zonas donde se desarrollan. Pero también se debe considerar que cuando un proyecto no se realiza con una visión de responsabilidad en el área del medio ambiente, los resultados pueden ser desastrosos para el área afectada y se “convierte en una fuente de riesgo permanente para las poblaciones y ecosistemas en general que existan en su entorno” (Monge Granados, 2005).

Ding (2008) observa que entre más temprano se tengan en cuenta los impactos ambientales de los proyectos será más factible que se adelante una adecuada gestión ambiental, indicando que para los procesos de selección de proyectos uno de los criterios con mayor peso debe ser el del menor impacto sobre el medio ambiente natural.

En los países desarrollados se ha ido incorporando en forma paulatina una mayor conciencia medioambiental de tal modo que los proyectos suelen incluir en sus contratos cláusulas que obligan a los contratistas a asegurar la protección del medio ambiente, que no haya daños innecesarios, desmonte de la infraestructura al finalizar el proyecto para evitar impactos más allá del tiempo de ejecución y otras en ese mismo orden de ideas (Shum y Yam, 2011).

## **2.2 Responsabilidades legales**

Ya se mencionó que los aspectos legales deben ser un subconjunto de los aspectos éticos de una decisión o comportamiento corporativo, Cross y Miller (2012, p. 77) llaman a la obediencia a las leyes como el mínimo moral y para reafirmar que un comportamiento no ético puede no ser ilegal citan el ejemplo de una organización que paga a sus cargos directivos un monto excesivo en comparación a los de los demás colaboradores, lo cual no es ilegal desde ningún punto de vista pero no es un comportamiento ético. Las leyes tienen muchas áreas grises y eso justifica el por qué en muchas ocasiones se requiere de la participación de una corte de juristas para dar una interpretación a un decreto o ley particular y en estos casos cuando la ley no sea clara los directores de proyecto deben privilegiar las responsabilidades éticas con los elementos que se identificaron en el punto anterior.

En la actualidad hay proyectos que se desarrollan en entornos multinacionales y esto genera algunas discusiones en lo relativo a la relación costo beneficio de las inversiones ocasionadas por el proyecto, Muchlinski (2007) relaciona varios de los elementos sujetos a discusión: balance de cargos, balance de pagos, transferencia de tecnología y competencias, y los efectos competitivos sobre la economía legal. Además de estos elementos Muchlinski también menciona que las organizaciones que adelantan iniciativas (llámense proyectos) en varias naciones de forma simultánea tienen que lidiar con temas de patentes, derechos humanos, derechos laborales, cultura organizacional, sobornos, etc.



Como se aprecia, el tema de responsabilidad legal no es sencillo de acometer, sobre todo hoy en día en que se tiene que pensar en términos globales. Aun cuando hay una ley internacional de derechos humanos, en la práctica las organizaciones están regidas sólo por las leyes nacionales del país en el cual tienen su sede central o por las de los países en los cuales tienen inversiones. Esta costumbre se está revisando y ajustando de manera gradual y de manera especial se están incluyendo normas en los tratados de comercio entre los diferentes países que abogan por un respeto supranacional a los derechos humanos y laborales (Silverman y Orsatti, 2009). Cabría decir, de acuerdo a la tesis que se plantea en este artículo que esto se resuelve si las decisiones se toman a partir de los aspectos éticos más que sólo fijándose en el entorno legal.

### **2.3 Responsabilidades económicas**

Los proyectos, tal como ocurre con las organizaciones demandan una inversión de recursos para ser ejecutados y los inversionistas esperan una retribución sobre los recursos que están colocando (Turner y Müller, 2003).

Es indiscutible que el cumplimiento de aspectos éticos tiene su costo asociado, también lo tiene el cumplimiento de aspectos legales, pero los inversionistas no suelen estar en desacuerdo con estos gastos, al fin y al cabo si no se cumple con las cargas impositivas o con las normativas vigentes se pueden acarrear multas que pueden acarrear pérdidas mayores. En cambio, cuando se menciona a los inversionistas que hay que hacer una inversión debido a un aspecto ético, por ejemplo para una compra de una mejora para el sistema de desechos con el fin de no impactar el entorno, ya es necesario realizar una justificación; al respecto Payne y Raiborn (2001) indican que las organizaciones deben mantener una buena comunicación con los diferentes grupos de interés, que incluyen a los inversionistas para mostrar los sacrificios de los beneficios a corto plazo que significan este tipo de desembolsos pero que traen beneficios a largo plazo.

Para medir el desempeño de costos de los proyectos hay metodologías estándar como por ejemplo el método de valor ganado, este tiene un índice de rendimiento de costos CPI que permite durante la ejecución del proyecto saber si los recursos se están utilizando de forma eficaz. Sin embargo el método de valor ganado requiere que en la línea base de costos se incluyan todos los gastos que se planean durante la ejecución del proyecto (Kim, Wells y Duffey, 2003). Por ello se refuerza la propuesta de Gilchrist y Allouche (2005) de que en el presupuesto del proyecto se incluyan los gastos para los efectos colaterales. Además gestionar adecuadamente la RSC permite anticiparse a potenciales fuentes de riesgos tales como multas gubernamentales, malestar laboral o daños ambientales (Husted, 2005).

Lo anterior permite que la RSC en los proyectos se enlace con la gestión de riesgos, en efecto los impactos pueden ser previstos cuando se está haciendo toda la identificación, análisis y planeación de las respuestas (Rodrigues-da-Silva y

Crispim, 2014); esta previsión de los impactos se logra si la identificación de los riesgos se realiza de una forma sistémica que incluya todos los posibles entornos en los cuales se vaya a desenvolver el proyecto con la identificación de causas raíces que permita aplicar los recursos de una manera eficiente (Eppler y Aeschmann, 2009).

Así, los proyectos no pueden dejar de lado el compromiso que tienen con los inversionistas de entregar un producto que satisfaga las necesidades por las cuales se iniciaron, pero es importante que se tengan en cuenta todas las posibles causas de riesgos identificadas de manera sistémica para poder identificar las más importantes y centrar en ellas los recursos de gestión de riesgos, todos estos recursos deberían ser identificados desde el comienzo de los proyectos para que todos los interesados pero principalmente los inversores puedan tener una mayor certeza de los costos finales del proyecto y así evaluar el aspecto económico de una manera efectiva.

Otro de los aspectos que la literatura identifica dentro de las causas de demora en los proyectos es el incumplimiento en los pagos a los contratistas de la manera acordada, esto según Assaf y Al-Hejji (2006) influye en problemas de financiamiento para los contratistas desencadenando una baja en el rendimiento de los componentes contratados. Como se puede deducir de manera simple, este aspecto de cumplimiento en pagos está cubierto por el nivel ético lo cual demuestra la coherencia de la metáfora propuesta en el reordenamiento de la pirámide.

## **2.4 Responsabilidades filantrópicas**

Bateman y Organ (1983) introdujeron el concepto de comportamiento de ciudadanía organizacional, con el cual al decir de Omar et al (2007) se refieren a los comportamientos voluntarios que rebasan las expectativas del cumplimiento de un individuo y que terminan en un provecho no esperado por la organización, un comportamiento que se conoce en lo popular como 'dar la milla extra' y que se logra cuando los diferentes grupos de interés perciben los intereses de la organización como los intereses propios (Rodríguez, Martínez y Salanova, 2014).

En el estudio que desarrollaron Omar et al (2007) se encontró que tanto la justicia procedimental como la justicia distributiva tienen un efecto directo sobre los comportamientos ciudadanos en las organizaciones. Así, que la creación de mecanismos adecuados de evaluación, participación y distribución en los proyectos se verían recompensados con equipos más dispuestos a colaborar, comprometerse y trabajar en la procura de un alto desempeño.

Estos comportamientos de ciudadanía organizacional inciden en un elevado compromiso por parte de todos los interesados que permite que el desempeño del proyecto sea elevado y además la buena percepción de los resultados también se incrementa (Chan, Ho y Tam, 2001; Pinto y Slevin, 1987), y logra equipos que se

gestionan a sí mismos de una forma efectiva en un ambiente de colaboración y buen clima organizacional (Foote y Li-Ping Tang, 2008).

Nielsen et al (2003) indican que para lograr los comportamientos ciudadanos organizacionales en los equipos de trabajo se requieren una selección inicial de los miembros para procurar contratar a aquellos individuos que tienen una actitud de ayuda y colaboración, luego es necesario un entrenamiento y desarrollo del equipo acorde con la visión de colaboración y por último es indispensable que se realicen mediciones y realimentaciones al equipo con el fin de reforzar los comportamientos ciudadanos que se desean.

### **3 Conclusiones**

El reordenamiento de la pirámide de responsabilidad social permite utilizar la metáfora de priorización de los niveles de la pirámide, así la base de la responsabilidad social son las responsabilidades éticas, de esta manera cualquier decisión que se tome debe estar incluido dentro de la ética de la organización, luego las obligaciones legales pues toda organización debe responder primero por sus obligaciones legales antes de pensar en los beneficios económicos para los inversionistas, el nivel de responsabilidades económicas incluye los beneficios para los inversionistas y el pago a todos los colaboradores y por último no menos importante pero sí que debe estar soportado por los demás niveles las responsabilidades filantrópicas.

El reordenamiento permite también responder a los críticos de la teoría de los stakeholders puesto que prioriza las decisiones éticas con lo que se hace necesario identificar los impactos sobre todos los grupos de interés y no sólo responder por las responsabilidades económicas de la organización.

Es importante que las organizaciones sean conscientes de las implicaciones que tiene el desarrollo de los proyectos. La ética empírica no es sólo la aplicación de la ética normativa sino que pasa por la contextualización de los proyectos y organizaciones a la realidad de sus grupos de interés.

La sugerencia de Gilchrist y Allouche (2005) en el sentido de identificar desde el comienzo todos los posibles impactos para incluir en el presupuesto de los proyectos los costos asociados con la mitigación se debe extrapolar a cualquier tipo de proyectos y no sólo a los proyectos de construcción a gran escala, por ejemplo Krupnick y Burtraw (1996) lo extienden a los proyectos de generación de electricidad.

La observancia de las leyes es el comportamiento moral mínimo que se espera de un proyecto u organización, así los componentes éticos van más allá y la observancia de ellos da resultados en el largo plazo, en otras palabras un

comportamiento ético debe estar siempre involucrado en el nivel estratégico de la organización.

## 4 Referencias bibliográficas

- Alcover de La Hera, C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A. y Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Assaf, S. A. y Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357. doi: [10.1016/j.ijproman.2005.11.010](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010)
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Bateman, T. S. y Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship.” *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/255908>
- Benabou, R. y Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1–19. doi: [10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x)
- Biedenbach, T. y Müller, R. (2011). Paradigms in project management research: examples from 15 years of IRNOP conferences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 82–104. doi: [10.1108/17538371111096908](https://doi.org/10.1108/17538371111096908)
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. y Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16. doi: [10.1002/pmj.20141](https://doi.org/10.1002/pmj.20141)
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. doi: [10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/257850>
- Castro-Silva, H. F. (2015). Consideraciones Éticas en la Gestión de Proyectos. Análisis de Contexto. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 44–60.
- Cennamo, C., Berrone, P. y Gomez-Mejia, L. R. (2009). Does stakeholder management have a dark side? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491–507. doi: [10.1007/s10551-008-0012-x](https://doi.org/10.1007/s10551-008-0012-x)
- Chan, A. P. C., Ho, D. C. K. y Tam, C. M. (2001). Design and Build Project Success Factors: Multivariate Analysis. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(2), 93–100. doi: [10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2001\)127:2\(93\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2001)127:2(93))

- Cross, F. B. y Miller, R. L. (2012). *The Legal Environment of Business: Text and Cases - Ethical, Regulatory, Global, and Corporate Issues* (8th ed). Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Díaz Cáceres, N. (2013). De la sostenibilidad al valor compartido: gerencia estratégica de los grupos de interés. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(159), 159–176. Recuperado de [http://spentamexico.org/v8-n1/A13.8\(1\)159-176.pdf](http://spentamexico.org/v8-n1/A13.8(1)159-176.pdf)
- Ding, G. K. C. (2008). Sustainable construction—The role of environmental assessment tools. *Journal of Environmental Management*, 86(3), 451–464. doi: [10.1016/j.jenvman.2006.12.025](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.12.025)
- Eppler, M. J. y Aeschimann, M. (2009). A systematic framework for risk visualization in risk management and communication. *Risk Management*, 11(2), 67–89. doi: [10.1057/rm.2009.4](https://doi.org/10.1057/rm.2009.4)
- Fischer, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391–400. doi: [10.1007/s10551-004-2545-y](https://doi.org/10.1007/s10551-004-2545-y)
- Foot, D. a. y Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision*, 46(6), 933–947. doi: [10.1108/00251740810882680](https://doi.org/10.1108/00251740810882680)
- Forsberg, K., Mooz, H. y Cotterman, H. (2005). *Visualizing Project Management: Models and Frameworks for Mastering complex systems* (3d ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103–109. doi: [10.1016/S0263-7863\(99\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00060-5)
- Gilchrist, A. y Allouche, E. N. (2005). Quantification of social costs associated with construction projects: State-of-the-art review. *Tunnelling and Underground Space Technology*, 20(1), 89–104. doi: [10.1016/j.tust.2004.04.003](https://doi.org/10.1016/j.tust.2004.04.003)
- Helgadóttir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 26(7), 743–748. doi: [10.1016/j.ijproman.2007.11.002](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.11.002)
- Husted, B. W. (2005). Risk management, real options, corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 175–183. doi: [10.1007/s10551-005-3777-1](https://doi.org/10.1007/s10551-005-3777-1)
- Kadefors, A. (2005). Fairness in interorganizational project relations: norms and strategies. *Construction Management and Economics*, 23(8), 871–878. doi: [10.1080/01446190500184238](https://doi.org/10.1080/01446190500184238)
- Kim, E., Wells, J. W. G. y Duffey, M. R. (2003). A model for effective implementation of Earned Value Management methodology. *International Journal of Project Management*, 21, 375–382. doi: [10.1016/S0263-7863\(02\)00049-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00049-2)
- Krupnick, A. y Burtraw, D. (1996). The social costs of electricity. Do the numbers add up? *Resource and Energy Economics*, 18(4), 423–466. doi: [10.1016/S0928-7655\(97\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0928-7655(97)00023-7)

- Lundin, R. A. y Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. doi: [10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Mishra, P., Dangayach, G. S. y Mittal, M. L. (2011). An Ethical approach towards sustainable project Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. doi: [10.1016/j.sbspro.2011.10.552](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.552)
- Monge Granados, H. (2005). La construcción de proyectos de infraestructura multinacionales en Centroamérica y sus consecuencias en la generación de riesgos. En Fernández, A. (Ed.), *Comarcas Vulnerables: Riesgos y Desastres Naturales en Centroamérica y el Caribe* (1a ed., pp. 135–171). Buenos Aires: Editorial CRIES.
- Morris, P. y Ashley Jamieson. (2004). *Translating corporate strategy into project strategy. Realizing Corporate Strategy Through Project Management*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Morris, R. A. y Sember, B. M. (2008). *Project Management That Works: Real-World Advice on Communicating, Problem-Solving, and Everything Else You Need to Know to Get the Job Done*. New York: AMACOM.
- Muchlinski, P. T. (2007). *Multinational Enterprises and the Law*. Oxford: Oxford International Law Library.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841–848. doi: [10.1080/0144619032000072137](https://doi.org/10.1080/0144619032000072137)
- Nielsen, T. M., Sundstrom, E., Soulen, S. K., Halfhill, T. y Huff, J. W. (2003). Corporate citizenship in team-based organizations: An essential ingredient for sustained succes. In M. Beyerlein (Ed.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (pp. 169–187). Emerald Group Publishing Limited. doi: [10.1016/S1572-0977\(02\)09010-6](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(02)09010-6)
- O'Fallon, M. J. y Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413. doi: [10.1007/s10551-005-2929-7](https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7)
- Omar, A., Ferreira, M. C., Oliveira Souto, S., Uribe Delgado, H., Assmar, E. M. L., Terrones González, A. y FloresGaláz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101–116. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=243020635011>
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. doi: [10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Papke-Shields, K. E., Beise, C. y Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662. doi: [10.1016/j.ijproman.2009.11.002](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002)
- Payne, D. M. y Raiborn, C. A. (2001). Sustainable development: the ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 157–168. doi: [10.1023/A:1010726830191](https://doi.org/10.1023/A:1010726830191)



- Pinto, J. K. y Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. doi: [10.1109/TEM.1987.6498856](https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856)
- Reiley, P. J. y Jacobs, R. R. (2014). Ethics Matter: Moderating Leaders' Power Use and Followers' Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1–13. doi: [10.1007/s10551-014-2416-0](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2416-0)
- Ríos, E. (2015). *Gerencia global de proyectos. Identificar y formular un proyecto exitoso*. Quebec: La maison d'édition Jade.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M. y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961–974. doi: [10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet](https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet)
- Rodrigues-da-Silva, L. H. y Crispim, J. A. (2014). The Project Risk Management Process, a Preliminary Study. *Procedia Technology*, 16, 943–949. doi: [10.1016/j.protcy.2014.10.047](https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.047)
- Rosenthal, S. B. y Buchholz, R. A. (2000). The Empirical-Normative Split in Business Ethics: A Pragmatic Alternative. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 399–408. doi: [10.2307/3857883](https://doi.org/10.2307/3857883)
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 27–44. doi: [10.1007/s10551-005-3403-2](https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2)
- Shum, P. K. y Yam, S. L. (2011). Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 549–571. doi: [10.1007/s10551-010-0608-9](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0608-9)
- Silverman, J. y Orsatti, Á. (2009). *Las obligaciones de las empresas transnacionales frente a los derechos humanos y el papel de la sociedad civil*. Informe de Social Watch 2009. Recuperado de <http://www.socialwatch.org/es/node/918>
- Sloan, P. (2009). Redefining Stakeholder Engagement. *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 25–40. doi: [10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00005](https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00005)
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. doi: [10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- Sternberg, E. (1997). The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 3–10. doi: [10.1111/1467-8683.00034](https://doi.org/10.1111/1467-8683.00034)
- Sternberg, E. (2001). The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine. *Foundation for Business Responsibilities (UK)*, (November 1999), 57. doi: [10.2139/ssrn.263144](https://doi.org/10.2139/ssrn.263144)
- Thakur, G. (2010). The Role of Integrated Project Teams Applying Innovative Technologies To Improve Production and Recovery. In D. H. Johnston, W. L. Abriel, F. I. Ahmad, A. R. Brown, I. G. Jack, K. T. Lewallen, ... M. R. Cooper (Eds.), *Methods and Applications in Reservoir Geophysics* (pp. 5–12). Tulsa: Society of Exploration Geophysicists. doi: [10.1190/1.9781560802174.ch1](https://doi.org/10.1190/1.9781560802174.ch1)

- Toor, S.-R. y Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228–236. doi: [10.1016/j.ijproman.2009.05.005](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005)
- Turner, J. R. y Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. doi: [10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B. y Brown, K. (2014). Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48–65. doi: [10.1002/pmj.21407](https://doi.org/10.1002/pmj.21407)