

LA JERARQUIZACIÓN ANALÍTICA EN PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Cómo se seleccionan proyectos de responsabilidad social empresarial? Comúnmente se usa la matriz de materialidad, que detalla los aspectos importantes para la empresa y sus actores relevantes. Sin embargo, existe un método más transparente y objetivo que es oportuno conocer.

César Tinoco

¿CÓMO SE SELECCIONAN los proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE) que una organización planea implementar? Una forma de hacerlo consiste en aplicar la «matriz de materialidad», que algunos llaman también «mapa de oportunidades». La matriz detalla los aspectos importantes para la empresa y actores relevantes, pero no explica cómo se jerarquizan los proyectos ni cómo se determinan los criterios para asignar grados de importancia. En consecuencia, hay un amplio margen para la discrecionalidad —y, por lo tanto, subjetividad— del evaluador. Existe un modelo alternativo que permite jerarquizar la selección de proyectos de RSE para formar una cartera, de acuerdo con el proceso de jerarquización analítica (PJA) desarrollado por Saaty (1999), cuya virtud se resume en la posibilidad de «objetivar» lo subjetivo.

Jerarquización de proyectos de RSE: una revisión

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica por muestreo discrecional a partir de tres ítems: 1) publicaciones de un autor hispano reconocido en RSE, 2) trabajos especiales de grado para una especialización en RSE de una reconocida universidad venezolana y 3) búsqueda en internet de estudios que utilicen el PJA para seleccionar proyectos de RSE.

Antonio Vives es un autor hispano, prolífico y renombrado en materia de RSE, que cuenta con ocho obras sobre el tema (Vives, 2006, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015; Vives y Corral, 2005; Vives y Peinado-Vara, 2011). Vives y Peinado-Vara (2011) abordan la relación entre el valor de una compañía y su sostenibilidad: tras revisar los mercados financieros y los métodos para evaluar la sostenibilidad, traen a colación los llamados «principios de Ecuador», dados a conocer en 2003, que permitieron a las instituciones financieras determinar, cuantificar y gerenciar los riesgos sociales y ambientales de sus proyectos. Este es un marco mínimo y voluntario para apoyar los procesos de decisión, que bien puede aplicarse a todos los sectores de la industria financiera. El primer principio —categorizar proyectos según expectativas de impacto social, económico y ambiental— constituye una invitación expresa a jerarquizar proyectos de RSE.

César Tinoco, profesor del IESA.

Luego los autores especifican los pasos para articular la RSE con la estrategia del negocio, de acuerdo con las herramientas tradicionales de la gerencia estratégica. La idea es analizar los impactos positivos y negativos producidos por la cadena de valor de la empresa, que «contribuyen con el listado y formulación inicial de posibles acciones de RSE» (Vives y Peinado-Vara, 2011: 237). La secuencia propuesta es: 1) mapa de actores relevantes, 2) mapa interno (a partir del análisis de la cadena de valor) y 3) mapa externo (a partir del análisis de los factores del contexto competitivo mediante el diamante de Porter). Estas herramientas desembocan en la matriz de materialidad. Lamentablemente, el proceso no hace explícita la forma de obtener las preferencias; en otras palabras, cómo se gestan los juicios para determinar la jerarquía de las distintas oportunidades representadas por proyectos de RSE.

Entre los programas universitarios de Especialización en RSE se tomó como referencia el de la Universidad Metropolitana (Unimet) de Caracas, que condiciona la obtención del título a la presentación de un trabajo especial de grado (TEG). Por lo tanto, cabe la posibilidad de encontrar trabajos que utilicen modelos para jerarquizar proyectos de RSE. Se obtuvieron 173 resultados al escribir las palabras «responsabilidad social» en el catálogo de TEG. De ellos, siete usaban la matriz de materialidad para estructurar carteras de proyectos de RSE en orden de preferencia: Altuve (2015); Andrade (2014), Costantini (2015), Rondón (2015), Urdaneta (2014), Valero (2015) y Zubillaga (2015). Estos TEG siguieron la propuesta de Vives y Peinado-Vara (2011), con una variante: para jerarquizar los proyectos emplearon adicionalmente los «catorce criterios de selección» sugeridos por Guédez (2009) y los «once instrumentos para la sostenibilidad» de Vargas (2006). Pero no se encontró de un modo explícito el proceso que condujo a la jerarquización: ninguno mostró cómo los catorce criterios de selección y los once instrumentos para la sostenibilidad —en total 25 criterios— fueron utilizados para seleccionar los proyectos que integraron la cartera resultante.

La colocación en internet de los términos «PJA» y «RSE» como palabras clave arrojó dos trabajos en el área de RSE. Álvarez, Moreno y Mataix (2009) proponen aplicaciones específicas del PJA para incorporar las opiniones y preferencias de grupos de intereses en proyectos de infraestructura de importante impacto social. Chen y Fan (2011) proponen una aproximación sistemática para medir la RSE mediante el PJA difuso.

Consideraciones sobre los proyectos de RSE

La jerarquización de proyectos de RSE está sujeta a dos consideraciones generales:

1. El presupuesto es limitado. Ninguna unidad de una empresa con fines de lucro cuenta con recursos ilimitados. El concepto de retorno remite a una relación explícita y cuantificable entre lo invertido y lo obtenido. El ideal subyacente es lograr mucho con poco, dado que los recursos son escasos, y excluir la asignación basada en mecanismos políticos.
2. La decisión de incluir un proyecto en una cartera de RSE no se basa exclusivamente en su impacto social. Hay otros criterios relevantes; por ejemplo, el grado de alineación del proyecto con la estrategia del negocio o la cantidad de recursos financieros y humanos (en los casos de voluntariado) requeridos para su ejecución.

Según Cassimon, Engelen y van Liedekerke (2014), la RSE es un área clave de atención que puede ser integrada en las actividades estratégicas del negocio. En cuanto a los recursos necesarios para emprender un proyecto de RSE (R) pueden distinguirse tres características cuantificables: grado de relación del proyecto con las operaciones actuales del negocio (GR), monto del presupuesto (M) y grado de relación entre la población beneficiada y el número de empleados y unidades participantes (PBEyU). Ahora bien, ¿cuál razonamiento condujo a seleccionar GR, M y PBEyU como criterios descriptores de R? Podrían señalarse otros criterios; pero es necesario limitar la cantidad de descriptores posibles, y el número tres está asociado con la propiedad transitiva del modelo que se propone.

El grado de alineación estratégica (GAE) puede ser descrito por dos criterios: el impacto del proyecto en los resultados del negocio (RN) y su conexión con la marca y la imagen del negocio (MImag). Nuevamente, los descriptores del GAE no tienen por qué limitarse a estos dos. Un tercer criterio necesario para la toma objetiva de decisiones se refiere a los llamados «grupos de intereses». La búsqueda en internet arrojó la referencia de Martucci (2007), cuyo trabajo versa sobre la relación entre grupos de intereses y desempeño local. Con base en los trabajos de Greenwood (2001), Mellahi y Wood (2003) y Mitchell y otros (1997), menciona los siguientes descriptores de los grupos de intereses:

La decisión de incluir un proyecto en una cartera de RSE no se basa exclusivamente en su impacto social. Hay otros criterios relevantes; por ejemplo, el grado de **alineación** del proyecto con la estrategia del negocio o la cantidad de recursos financieros y humanos requeridos para su ejecución.

Un ejercicio de PJA: pesos asignados a criterios y subcriterios

Criterios	Subcriterios	Pesos (%)
Grupos de intereses (GI)	Poder (P)	35,77
	Legitimidad (L)	22,76
	Urgencia (U)	5,81
	Subtotal	64,34
Grado de alineación estratégica (GAE)	Relación del programa con el resultado del negocio (RN)	25,14
	Marca e imagen (MImag)	3,14
	Subtotal	28,28
Recursos (R)	Requisitos del programa en relación con las actividades del negocio (GR)	5,66
	Monto en bolívars (M)	1,05
	Relación entre población beneficiada y empleados y unidades participantes (PBEyU)	0,66
	Subtotal	7,38
Total (GI + GAE + R)		100,00

- Poder: las organizaciones deben gestionar las expectativas y presiones de estos grupos, que siempre se reservan recursos estratégicos tales como voto, financiamiento o influencia. Su poder se manifiesta en que controlan información y recursos, y a menudo afectan la planificación, la estructura y la dirección de las organizaciones.
- Legitimidad: su existencia está dispuesta en el entramado institucional de todos los países; además, su presencia se justifica por ser útiles para las organizaciones, por ayudarles a cumplir su responsabilidad social y agregar valor a la comunidad.
- Urgencia: la premura suele ser la manifestación inmediata de una prioridad.

Estos criterios proporcionan características cuantificables, a partir de la percepción, son susceptibles de ser llevados a una escala numérica, como R y GAE. En el caso de los grupos de intereses se utiliza como nomenclatura la sigla GI; y para los criterios poder, legitimidad y urgencia, las letras P, L y U, respectivamente.

El proceso de jerarquización analítica

El PJA ofrece un marco lógico, comprensivo y estructurado para enfrentar decisiones complejas y no estructuradas. En lugar de prescribir una decisión correcta, ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se ajuste a sus necesidades y a su comprensión del problema. El proceso descompone y jerarquiza las partes de un problema: identifica y define los criterios que pudiesen resultar relevantes al evaluar opciones y tomar decisiones. Para ello se vale de la lógica, el conocimiento, la intuición y la experiencia como fuente de juicios útiles, para establecer comparaciones que conduzcan a la identificación de prioridades.

El objetivo es jerarquizar los proyectos en un orden de preferencia. El PJA no prescribe la decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapta a sus necesidades y a su idiosincrasia, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia. Partiendo de la idiosincrasia del evaluador el proceso contempla los pasos siguientes:

1. Seleccionar los criterios y subcriterios que serán aplicados.
2. Ejecutar una primera «corrida» para hallar los pesos de los criterios.

3. Ejecutar una segunda corrida para evaluar los proyectos de RSE en cada subcriterio, bajo la modalidad «uno a uno».

En internet se encuentran abundantes referencias sobre la aplicación del PJA, incluyendo plantillas Excel y software apropiado para tal finalidad. Estos tres pasos corresponden a un procedimiento de álgebra matricial que, en el caso específico del ejemplo hipotético de PJA mostrado en este trabajo, requirió cuatro matrices para el paso 2 (pesos de criterios y subcriterios) y nueve matrices para el paso 3 (jerarquización de los proyectos).

Para ilustrar la aplicación del modelo se llevó a cabo la primera corrida con los siguientes resultados: la variable GI obtuvo el mayor peso (64,34%), seguida por GAE (28,28%) y R (7,38%). Los subcriterios P, RN y L obtuvieron el 83,67% del peso total asignado en la construcción de la jerarquía. Con estos resultados se evaluaron cuatro proyectos y fueron jerarquizados en orden de preferencia (de acuerdo con el juicio del evaluador): proyecto 4 (mayor puntuación), proyecto 1, proyecto 2 y proyecto 3.

- Proyecto 1: fortalecimiento de un programa de protección y atención integral dirigido a menores, adolescentes y jóvenes de ambos sexos entre 4 y 25 años de edad que se encuentran en situación de riesgo, en tres municipios del Área Metropolitana de Caracas.
- Proyecto 2: aporte para la sede de una fundación que ofrece servicios especializados a niños, jóvenes y adultos con síndrome de Down, para desarrollar habilidades adaptativas que les permitan lograr vidas independientes.
- Proyecto 3: adiestramiento para el desarrollo de planes de acción dirigidos a ampliar las oportunidades de inclusión socio-laboral de adultos con discapacidad intelectual.
- Proyecto 4: acción de cuidado residencial, basada en doce casas donde residen de ocho a diez niños, para un total de 120 bebés cuidados por dos adultos significativos (madrina y tía).

PJA: una propuesta viable

El PJA no prescribe una decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapte a sus necesidades y su comprensión del problema, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia.

Subcriterios utilizados y jerarquización de proyectos

Subcriterios	Pesos (%)	Jerarquía	Puntuaciones
P	35,77	Proyecto 1	0,25
RN	25,14	Proyecto 2	0,23
L	22,76	Proyecto 3	0,08
U	5,81	Proyecto 4	0,44
GR	5,66		
MImag	3,14		
M	1,05		
PBEyU	0,66		

En el ejercicio hipotético mostrado se atribuyó mayor importancia a los criterios de grupo de interés (GI) y grado de alineación estratégica (GAE). En cuanto a los ocho subcriterios, los juicios recayeron principalmente en poder (P), relación del programa con los resultados del negocio (RN) y legitimidad (L).

La idea de jerarquizar los proyectos de RSE de manera objetiva proviene de la aspiración subyacente de «lograr mucho con poco», porque los recursos son escasos y su asignación debe aislarse de mecanismos políticos. El impacto social no es el único criterio que debe tenerse en cuenta para evaluar un proyecto. Se ilustró un modelo integrado por ocho subcriterios (tres asociados con grupos de intereses y cinco asociados con el negocio), que pueden utilizarse para estructurar carteras de proyectos de RSE. Los subcriterios que estructuran el modelo son elementos de decisión que se utilizan para incluir o excluir proyectos en la cartera de una empresa. Cuando se comparan estos criterios con los catorce criterios de selección sugeridos por Guédez (2009) y los once instrumentos para la sostenibilidad de Vargas (2006) se observa una economía en esfuerzo de cálculo y decisión.

La revisión bibliográfica reveló que hay muy poco escrito sobre la aplicación del PJA en el campo de la RSE, lo cual abre una oportunidad para proponer un método alternativo, explícito y sencillo. No se encontraron experiencias con el PJA como herramienta para estructurar carteras de proyectos de RSE, por lo que el modelo propuesto resulta original, novedoso y flexible. Permite manejar tantos criterios de decisión como lo permita o requiera la idiosincrasia del evaluador; es decir, puede clasificar eficazmente los proyectos de acuerdo con su marco de referencia y conocimiento. **El**

REFERENCIAS

- Altuve, G. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social empresarial interna y externa para empresas multinacionales miembros del comité de Alianza Social de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio, VenAmCham, 2015-2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Álvarez, M., Moreno, A. y Mataix, C. (2009): «Aplicación del modelo PJA como apoyo para la toma de decisiones en proyectos de grandes infraestructuras con impacto social». Tercera Conferencia en Ingeniería y Gerencia Industrial. Barcelona-Terrassa.
- Andrade, I. (2014): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social externa en Laboratorios Leti: plan operativo segundo semestre del año 2014». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Cassimon, D., Engelen, P. J. y van Liedekerke, L. (2014): «When do firms invest in corporate social responsibility? A real option framework». Discussion Paper Series 14-06. Utrecht: Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute.

- Chen, S. y Fan, J. (2011): «Measuring corporate social responsibility based on a fuzzy analytical hierarchy process». *I. J. Computer Network and Information Security*. No. 5.
- Costantini, A. (2015): «Mapa de oportunidades para el programa de responsabilidad social externa "Cuidamos tu salud" de la Red de Farmacias Farmatodo». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Greenwood, M. R. (2001): «The importance of stakeholders according to business leaders». *Business and Society Review*. Vol. 106. No. 1.
- Guédez, V. (2009): Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial: *el aporte de la empresa al capital social*. Caracas: Planeta.
- Martucci, A. (2007): «Integración de los grupos de interés y el desempeño del gobierno local». *Anales de la Universidad Metropolitana*. Vol. 7. No. 2.
- Mellahi, K. y Wood, G. (2003): «The role and potential of stakeholders in "hollow participation": conventional stakeholder theory and institutional alternatives». *Business and Society Review*. Vol. 108. No. 2.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *The Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4.
- Rondón, V. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social empresarial interna y externa, período 2016-2017. Caso: Agregados Puenteareas C.A., Comunidad La Peica, Parroquia Caucagua, Estado Miranda». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.

El objetivo es jerarquizar los proyectos en un orden de preferencia. El PJA no prescribe la decisión «correcta», pero ayuda a los decisores a encontrar la solución que mejor se adapta a sus necesidades y a su idiosincrasia, a partir de sus objetivos, imaginación, conocimiento y experiencia.

- Saaty, T. (1999): *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Urdaneta, E. (2014): «Mapa de oportunidades estratégicas de responsabilidad social interna y externa de ocho empresas multinacionales miembros del Comité de Alianza Social VenAmCham, 2015-2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Valero, A. (2015): «Mapa de oportunidades de responsabilidad social externa e interna de la Fundación de Ballet y Danza Laura Hidalgo: plan de acción septiembre 2015 - julio 2016». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Vargas, M. (2006): *Creando valor sostenible: compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela*. Caracas: Alianza Social, Cámara Venezolano-Americana de Comercio.
- Vives, A. (2006): «El papel de la RSE en América Latina: ¿diferente al de Europa?». *Cumpetere*: <http://cumpetere.blogspot.com/>
- Vives, A. (2010): «La responsabilidad social de las empresas: enfoques ante la crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas». Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A. (2011): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. (2013): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Vol. II. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. (2014): *Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Vives, A. (2015): *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Vol. III. Bogotá: Cumpetere.
- Vives, A. y Corral, A. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Vasco de Estudios e Investigación.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011): *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: manual de gestión*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Westpac Group (2017): «A guide to social impact at Westpac Group». Sidney: Westpac: <http://ourimpact.in/community/#intro>
- Zubillaga, M. (2015): «Lecciones aprendidas y oportunidades de RSE 2016-2017 para Izcaragua Country Club: un club en búsqueda de su sustentabilidad». Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Caracas: Universidad Metropolitana.