



**Universidad Central de Venezuela**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Psicología**  
**Departamento de Psicología Social**

**La Responsabilidad Social Empresarial: una mirada desde la Psicología Social  
Comunitaria. El caso de la “Constructora Norberto Odebrecht”.**

(Trabajo especial de grado presentado ante la escuela de Psicología, como requisito parcial para optar por el título de licenciado en Psicología)

**Tutor:**  
Luis Fernando Giuliani

**Autoras:**  
Ingrid Hernández y  
Nícida Maldonado

**Caracas, septiembre de 2016**

---

Ingrid Hernández y Nícida Maldonado, estudiantes de la Mención Psicología Social, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a las siguientes direcciones: [ingridvinotinto@gmail.com](mailto:ingridvinotinto@gmail.com) o [nimaldonado@gmail.com](mailto:nimaldonado@gmail.com).

**Agradecimientos**

**A Deus, por ser a razão da minha existência.**

**Carmina Maldonado, minha mãe, por me presentear a vida.** **Dorizán Ribeiro, meu tio, por ser minha injeção de ânimo.**

**Marisol Rosales, por ser mi madre venezolana.** **Ingrid Hernández, por ser una bendición de Dios en mi vida.**

**Luis Fernando Giuliani, por ser un profesor, tutor y amigo, que me ha enseñado a ver la vida desde una mirada psicosocial.** **Mis vecinos del barrio La Cruz, por siempre tener una salsa al último volumen, lo que me hizo desarrollar la concentración.**

**Nícida Maldonado**

**Agradezco a la vida, a la energía de la creación encontrarme con esta linda experiencia de estudiar Psicología. La palabra linda creo que queda corta, dentro de ella se guardan un millón de vivencias, sentir, amores, desamores, comienzos, finales, abandono y vueltas a la carrera.**

**Agradezco cada trayecto del camino, el inicio, el recorrido y el fin. La energía de la experiencia siempre vivirá en mi corazón.**

**Agradezco a cada persona que me encontré, desde lo que me hicieron dudar estar ahí hasta los que hiciera que amaré no abandonar; desde mis padres, como también a mis amigos, esos que se forjan en las angustias, que se vuelven familia.**

**Agradezco a mi Papá y a mi Mamá por su confianza, por dejar que abriera alas, por dejarme soñar desde muy chama.**

**Agradezco a quienes siempre llamaré “mis amigos de Psicología” Ricardo, Dorelba, Maryuri y Virginia, sin su amor, su amistad y hermandad esto no se estaría escribiendo hoy.**

**Agradezco encontrarme con Nícida Maldonado, no sólo por terminar la tesis, sino que abrió su corazón, confianza, su casa, y sus bendecidas manos para cocinar tan ricos platos que hasta hoy fueron el motor de esta investigación; comenzamos siendo un equipo de trabajo y hoy somos almas amigas, y yo su mejor comensal.**

**Agradezco contar con buenas redes de apoyo, que aunque fueron variando de actores, no cambiaba la energía de soporte.**

**Agradezco a la vida estar feliz y poder cerrar este ciclo ;)**

**Ingrid**

**La Responsabilidad Social Empresarial: una mirada desde la Psicología Social Comunitaria. El caso de la Constructora Norberto Odebrecht.**

Ingrid Hernández - ingridvintinto@gmail.com  
Nícida Maldonado - nimaldonado@gmail.com  
Tutor: Fernando Giuliani - fernandogiuliani58@gmail.com

Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Psicología

**Resumen**

Esta investigación consiste en una aproximación a la práctica social denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), realizada por la empresa “Constructora Norberto Odebrecht” en la comunidad “San José de la Floresta”, ubicada en el municipio Chacao - Edo. Miranda. Se estudió la aplicación de la RSE en el ámbito comunitario, por considerar que esta perspectiva puede contribuir a la transformación social, que también requiere contar con herramientas teóricas y metodológicas que contribuyan a garantizar la eficacia y eficiencia en los diferentes proyectos. Desde el punto de vista teórico, utilizamos los planteamientos de la Psicología Social Comunitaria así como principios, fundamentos y conceptos que forman parte de un marco general que describe lo que en la actualidad se conoce como la RSE. Para la obtención y análisis de la información, se utilizó la metodología cualitativa, porque permite comprender los fenómenos desde la mirada de los actores participantes, en este caso, miembros de la comunidad y de la empresa Odebrecht. Los resultados mostraron las características tanto teóricas como metodológicas que orientaron los trabajos realizados con la empresa en este contexto comunitario, lo cual permite comprender buena parte de estas experiencias y considerar las líneas de desarrollo que se pueden implementar tanto para el marco de la RSE así como a las posibles articulaciones con la Psicología Social Comunitaria.

**Palabras claves:** *Responsabilidad social empresarial, psicología social comunitaria, comunidad, principios de la psicología social comunitaria.*

**La Responsabilidad Social Empresarial: una mirada desde la Psicología Social  
Comunitaria. El caso de la Constructora Norberto Odebrecht.**

Ingrid Hernández - ingridvintinto@gmail.com  
Nícida Maldonado - nimaldonado@gmail.com  
Tutor: Fernando Giuliani - fernandogiuliani58@gmail.com

Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Psicología

**Abstract**

This research is an approach to social practice known as Corporate Social Responsibility (CSR) by the company "Constructora Norberto Odebrecht" in the "San José de la Floresta" community, located in the municipality of Chacao - Edo. Miranda. The implementation of CSR at Community level was studied considering that this perspective can contribute to social transformation, meanwhile applying the necessary theoretical and methodological tools to help ensure the effectiveness and efficiency in the different projects. From the theoretical point of view, community social psychology approach was used, as well as the principles, fundamentals and concepts that are part of a general framework that describes what today is known as CSR. For obtaining and analyzing the information, qualitative methodology was used, because it allows understanding the phenomena from the perspective of the actors involved, in this case, the community members of the company Odebrecht. The results showed both theoretical and methodological characteristics that guided the work done in the company in this community context, which allows us to understand many of these experiences and consider the lines of development that can be implemented both as part of CSR and the possible links with the Community Social Psychology.

**Keywords:** *Corporate social responsibility, community social psychology, community, principles of community social psychology.*

**INDICE**

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
1.1. Objetivo General .....	7
1.2. Objetivos específicos.....	8
<b>II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>8</b>
2.1. Definiciones de la responsabilidad social empresarial (RSE). .....	8
2.2. Los grupos de interés (‘stakeholders’) .....	18
2.3. Las Dimensiones de la RSE.....	19
2.3.1. La Dimensión Interna.....	19
2.3.1.1. Empleados.....	19
2.3.1.2. Propietarios – Accionistas: .....	21
2.3.1.3. Los Procesos Productivos.....	21
2.3.2. La Dimensión Externa.....	21
2.3.2.1. Los clientes, proveedores y competidores.....	22
2.3.2.2. Comunidad local.....	23
2.3.2.3. Comunidad global.....	23
2.4. ¿Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa?.....	25
2.5. La Filantropía: Origen y Evolución Histórica de la RSE.....	26
2.6. La Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica.....	31
2.7. La Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela.....	32
2.8. El Marco Legal de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela.....	38
2.9. Síntesis.....	41
<b>III. LA PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITARIA.....</b>	<b>43</b>

LA RSE: UNA MIRADA DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL COMUNITARIA.	VII
3.1. Antecedentes de la Psicología Social Comunitaria (PSC).....	43
3.2. La Psicología Social Comunitaria (PSC) y sus ámbitos de desarrollo.....	46
3.3. Definición de la Psicología Social Comunitaria.....	48
3.4. Principios orientadores de la Psicología Social Comunitaria.....	49
3.5. Comunidad.....	52
3.5.1. Concepto de Comunidad.....	52
3.5.2 Sentido de Comunidad.....	53
3.6. Empoderamiento o Fortalecimiento ( <i>Empowerment</i> ).....	55
3.7. La Participación.....	56
3.8. Síntesis.....	58
<b>IV. CONTEXTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>59</b>
4.1. El Contexto Institucional.....	59
4.1.1. Características de la Empresa Odebrecht.....	60
4.2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Odebrecht y su Plan Rector.....	61
4.3. Odebrecht y sus proyectos en ejecución.....	63
4.4. Hacia dónde apunta la empresa.....	64
4.4.1. Características del Plan de RS “Juntos Construimos Valores”.....	65
4.4.2. Características de la comunidad “San José de la Floresta”.....	67
<b>V. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
5.1. Diseño de Investigación.....	70
5.2. Estrategia de Investigación.....	71
5.3. Técnicas de Recolección de Información.....	72
5.4. Selección de los Informantes Clave.....	73
5.5. Procedimiento.....	74
5.5.1. Familiarización.....	74
5.5.2. Revisión Documental.....	75
5.5.3. Diseño del Guión de entrevistas.....	75
5.5.4. Aplicación de las entrevistas.....	76
5.5.5. Categorización de la información obtenida a través de las entrevistas.....	76

5.6. Análisis de la Información.....	77
<b>VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
6.1. Percepción de la comunidad de San José de la Floresta.....	79
6.1.1. Las necesidades.....	79
6.1.2. Acciones y actividades realizadas por la comunidad.....	81
6.1.3. Formas de participación.....	82
6.1.4. Protagonistas más resaltantes.....	84
6.1.5. El liderazgo comunitario.....	85
6.2. El vínculo con Odebrecht.....	89
6.2.1. El inicio del vínculo con Odebrecht.....	90
6.2.2. El quehacer de Odebrecht en la comunidad.....	91
6.3. La percepción hacia la empresa.....	96
6.3.1. La valoración de lo que ha hecho la empresa.....	96
6.3.2. Las expectativas hacia lo que podría hacer la empresa.....	97
6.3.3. La noción sobre la responsabilidad social empresarial.....	99
6.4. La relación con otras instituciones.....	100
6.5. Cómo los empleados de Odebrecht ven a la empresa.....	103
6.6. La concepción de la responsabilidad social empresarial.....	105
6.6.1. No asistencialista.....	105
6.6.2. Énfasis en lo comunitario.....	106
6.6.3. Énfasis en los procesos formativos.....	107
6.6.4. Énfasis en los públicos de interés.....	107
6.7. La metodología comunitaria.....	109
6.7.1. La selección de las comunidades.....	110
6.7.2. Los lineamientos de la Casa Matriz.....	111
6.7.3. La forma de ejecución de los proyectos.....	112
6.7.4. Las alianzas estratégicas para el trabajo comunitario.....	113
6.7.5. Licencias para operar en las comunidades.....	114
6.7.6. Juntos Construimos Valores.....	115

LA RSE: UNA MIRADA DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL COMUNITARIA.	IX
6.7.7. Mesas Técnicas de Empleo .....	116
6.7.8. La concepción de comunidad.....	117
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
7.1. Metodología comunitaria de la RSE de Odebrecht.....	122
7.2. Sostenibilidad de la participación.....	127
7.3. Capacidad de generar alianzas.....	128
<b>VIII. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>130</b>
<b>IX. NUESTRAS REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>1</b>
Anexo 1: Guión de Entrevista aplicado a trabajadores de la empresa Odebrecht .....	134
Anexo 2: Guión de Entrevista aplicado en la Comunidad “San José de la Floresta .....	137
<b>CUADROS</b>	
Cuadro 1 : Categorización de las Definiciones de la RSE	15
<b>IMÁGENES</b>	
Imagen 1: Ruta de la línea 5 del metro de Caracas, en construcción.	64

## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación es una aproximación a las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en el ámbito comunitario, para lo cual se tomo como referencia las acciones de la empresa “Construtora Norberto Odebrecht” en la comunidad San José de la Floresta, y su objetivo principal consistió en conocer los supuestos teóricos y metodológicos que orientan al quehacer de la RSE de esta empresa.

Este acercamiento a las prácticas de RSE se realiza desde la mirada de la Psicología Social Comunitaria (PSC), porque posee en su basamento teórico y metodológico principios que orientan el trabajo comunitario, todo lo cual representa una perspectiva útil para comprender la experiencia comunitaria y el contexto donde se ejecuta la responsabilidad social empresarial.

En el primer capítulo describimos el área problemática en la que ubicamos la investigación, donde se plantean una serie de consideraciones acerca de los grandes problemas sociales y ambientales, en todas sus escalas y el papel que tiene el aporte que realizan las empresas desde la RSE para mitigarlos; ante este contexto, surgen las preguntas y objetivos de investigación que también se presentan en este capítulo. El segundo los aspectos conceptuales de la RSE y su evolución histórica, tanto en Venezuela como en otros países.

El tercer capítulo, explica porque se consideró a la PSC como estructura guía para el análisis y comprensión de esta investigación; Asimismo, se exponen los conceptos básicos de la disciplina. La información referida a Odebrecht como empresa participante de propuestas y acciones de la RSE, el Plan que ejecuta y aspectos históricos de la comunidad San José de la Floresta se encuentran en el cuarto capítulo. Toda la información integrada en este capítulo, la consideramos como el contexto de la investigación, dentro del cual el lector podrá ubicar los rasgos más importantes de los actores involucrados en esta investigación.

La metodología empleada es expuesta en el quinto capítulo, donde se describen los criterios que nos llevaron a seleccionar la metodología cualitativa, así como las técnicas

utilizadas para la obtención y análisis de la información. Asimismo, se describen en ese capítulo los pasos seguidos en cada una de las etapas del trabajo de campo.

Los resultados se presentan a través de un esquema de categorías en el sexto capítulo, junto al análisis respectivo. Para cerrar con debate acerca de la concreción de las metas propuestas en el trabajo en el séptimo capítulo se expresan las conclusiones de la investigación, donde realizamos una discusión alrededor de los objetivos específicos planteados al comienzo de esta investigación.

Para finalizar, en el octavo capítulo se presenta las recomendaciones y limitaciones del estudio, dando aporte y lineamientos para futuras investigaciones en el área, que generan debates y acciones que permitan el desarrollo de la relación entre la RSE y la psicología. Además hemos agregado nuestras reflexiones personales con respecto a la experiencia durante el proceso de realización de la investigación.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

En el año 2000 el Programa de Las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD) que tiene la función de contribuir para la mejora de la calidad de vida de las naciones, juntamente con los ciento ochenta y nueve (189) países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) acordaron para el año 2015 ocho (8) propósitos de desarrollo humano, conocidos como “Objetivos del Milenio” (ODM), los cuales tratan problemas sociales considerados graves y/o radicales. Los ODM son; 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2) Lograr la enseñanza primaria universal; 3) Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; 4) Reducir la mortalidad infantil; 5) Mejorar la salud materna; 6) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7) Garantizar el sustento del medio ambiente; y 8) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

En este sentido, Horton y Leslie (1955; c. p. Suárez, S/f.) definen al problema social como una condición que afecta a un gran número de personas de un modo considerado inconveniente y que, según se cree, debe corregirse mediante la acción social colectiva.

Esto nos lleva a la reflexión acerca de los actores que se ocupan de estos problemas y aportan a la solución de los mismos, entre ellos las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, ONG's, entre otros.

De esta manera, las instituciones públicas están directamente relacionadas con políticas gubernamentales que buscan solventar los problemas sociales dentro del marco de acción del estado. También existen iniciativas particulares que se unen a este propósito, como las emprendidas por ONG's, sociedades civiles, comunidades organizadas y empresas privadas que en algunos países tienen el compromiso del cumplimiento de sus respectivas leyes y, dentro de ese marco, plantean acciones para ayudar a disminuir las condiciones sociales que se definen como problemáticas.

Estos actores deben tener en cuenta que no existe una manera única que garantice resultados en términos de desarrollo, por tanto, al abordar este tema se debe considerar que el mismo corresponde a contextos particulares que ameritan diferentes soluciones. Sin embargo, encontramos que los ODM al presentar metas cuantitativas universales, dejan de un lado elementos característicos que posee cada país. En consecuencia, se dificulta el alcance de dichos objetivos por no considerar la realidad social inherente a los diferentes contextos Rodrick, (2006; Cit. p. Ayuso, 2007).

En Venezuela, los problemas sociales emergentes relacionados a los propósitos de los ODM, apuntan a situaciones en el área de salud, pobreza, desigualdad de género y preservación del medio ambiente. Aunque dentro de estos objetivos la educación es considerada un área crítica, el país ha generado un aumento en la accesibilidad educativa mediante iniciativas por parte de las políticas públicas, como lo plantea en su Constitución, que establece el derecho a la educación gratuita. Por el contrario, la inseguridad se presenta como un factor negativo influyente, que ha marcado a la población en cuanto a la manera de relacionarse. Valga este ejemplo para destacar que las particularidades de los contextos se vuelven determinantes en la búsqueda de posibles soluciones.

Asimismo, no se puede ignorar que los problemas sociales responden a múltiples causas. De este modo, Simmel y Spicker (1965; 1993; c. p. Spicker, 2009.) hablan de los problemas sociales como la pobreza, visibilizándolos como condición pero también como actitud pasiva de la “persona pobre” ante su situación, y las dinámicas que han sido establecidas entre los agentes externos. Esta investigación se identifica con el planteamiento de Spicker (2009), en cuanto a su enfoque multidimensional, al considerar los problemas sociales como una integración de causas y consecuencias múltiples, el cual es un argumento de importancia para este estudio.

Ahora bien, comenzamos con la discusión de los problemas sociales que ofrece la lista de los ODM, porque forman parte de la realidad venezolana y queremos destacar que todo esto forma parte de un contexto general que nos sirve como punto de partida. Sin embargo, no se pretende encontrar la razón o solución de ello, sino conocer las formas en que ha sido abordado a través del ámbito privado empresarial, lo cual ha sido poco explorado, sobre todo desde la mirada de la Psicología Social Comunitaria y es el principal interés de esta investigación.

Así, en la búsqueda de comprender cómo la empresa privada ha desarrollado sus acciones comunitarias, partiendo de la premisa que éstas tienen como enfoque el desarrollo social, se hará una lectura desde la disciplina de la Psicología Social Comunitaria la cual propone en sus principios una metodología sistematizada que apunta hacia la participación y el fortalecimiento comunitario como parte del desarrollo de la comunidad y también como estrategia para contribuir a la solución de los problemas que afectan a estas.

La psicología comunitaria como sub-disciplina es definida como; “la rama de la psicología cuyo objeto es el estudio de los factores psicosociales que permiten desarrollar, fomentar y mantener el control y poder que los individuos pueden ejercer sobre su ambiente individual y social para solucionar problemas que los aquejan y lograr cambios en estos ambientes y en la estructura social”, Montero (2008; pág.70).

El trabajo comunitario también ha tenido un acercamiento desde la perspectiva empresarial a través de las prácticas de la RSE, definida como la acción voluntaria, por parte de las empresas, con el fin de canalizar sus responsabilidades derivadas del efecto de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano; de otra forma, involucra la prevención de esos efectos, que pudieran ser nocivos, anticipándose a los mismos y desarrollando acciones tendientes a evitar su aparición (Zafaroni, s/f; Cit. p. Salas, 2010).

De este modo, la RSE es una práctica social asumida por las empresas, la cual implica su participación voluntaria en la adquisición de compromisos y responsabilidades de sus prácticas industriales y comerciales que afectan a las sociedades, comunidades y colectivos en donde están ubicadas (Benveniste, 2002; Méndez, 2003; Moreno, 2005 y Gilbert, 2008; Cit. p. Salas, 2010)

La RSE renueva la concepción tradicional que se posee de empresa, al otorgar cualidades que van más allá de la mera cuestión económica, al integrar aspectos inherentes a la sostenibilidad como el caso de aspectos económicos, los sociales y medioambientales. Este desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés (*stakeholders*), se convierten en el centro de atención fundamental para las prácticas de RSE (Momborg, 2007).

En la práctica, los compromisos y responsabilidades han sido expresados a través de una serie de iniciativas como donativos, becas, premios, apoyos financieros, programas, proyectos sociales y ambientales; entre los objetivos de la RSE se encuentra establecer y fortalecer las relaciones entre las empresas y las comunidades vecinas, potenciar y desarrollar el ámbito social y económico de la última, así como políticas de protección ambiental e iniciativas de mejoras del entorno laboral, con el propósito de crear una perspectiva sustentable en su proyección de negocio, (Gilbert, 2008; Cit. p. Salas, 2010).

En Venezuela se han dado unas series de condiciones importantes para las iniciativas de la RSE, que se convirtieron por una parte, en requisito obligatorio de las empresas con el Estado, tal es el caso de la Ley de Contrataciones Públicas, promulgada en el Decreto N° 1.399 en la Gaceta Oficial N° 6.154 de fecha del 19 de noviembre de 2014, donde se establece las disposiciones generales y compromiso de Responsabilidad Social en la República Bolivariana de Venezuela.

De esta forma, las prácticas de RSE se complejizan en dos dimensiones básicas: la interna, que se vincula con el desarrollo de las actividades que benefician a la empresa y sus empleados; y la externa, que canaliza sus esfuerzos en actividades que buscan apoyar y contribuir a la solución de diversidad de problemas además de llevar a cabo proyectos de desarrollo sustentable en las comunidades (Méndez, 2003; Cit. p. Salas, 2010).

La dimensión externa, implica un impacto en la realidad de las comunidades involucradas, al generar expectativas sobre las contribuciones sociales que puede aportar la empresa privada y también es una oportunidad para sumar actores dentro del contexto comunitario. De esta forma, autores como Méndez (2003) han elaborado posiciones en torno a esta práctica social donde plantean que se debe establecer relaciones de horizontalidad y corresponsabilidad con todos los actores involucrados, considerando importante sumar a las iniciativas la mayor cantidad de instituciones, empresas y particulares vinculadas a las situaciones que pueden considerarse problemáticas, (Méndez, 2003; Cit. p. Salas, 2010).

Dentro de las iniciativas de la Responsabilidad Social en Venezuela, se encuentra la empresa brasileña “Construtora Norberto Odebrecht”, que desde 1992 presta servicios de ingeniería y construcción en el país; tiene una importante participación en la ampliación del metro de Caracas y en la construcción de obras sociales de infraestructura. Cuenta con un área de Responsabilidad Social que se encarga del desarrollo de proyectos en las comunidades afectadas por las obras.

Todo lo expuesto nos invita a reflexionar, en torno a las siguientes preguntas orientadoras de esta investigación: ¿Hacia dónde apunta el trabajo de la RSE en el ámbito comunitario? ¿Las acciones de RSE dan un aporte significativo a la disminución de los problemas sociales presentes en las comunidades? ¿La planificación y diseño de los planes en la RSE poseen conocimiento de los problemas sociales específicos de las comunidades donde van aplicarse?, ¿Cuál ha sido el concepto de trabajo comunitario sostenido por la RSE?, ¿Cuál es el concepto de RSE que maneja la empresa Constructora Norberto Odebrecht en lo que compete al trabajo comunitario?, ¿Su RSE cuenta con una metodología sistematizada en el trabajo comunitario?, ¿Cuál es el concepto de comunidad que se maneja la RSE?, ¿Cuál es el rol de la comunidad dentro de las prácticas de la RSE?, ¿Cuál es el rol de la empresa como agente externo en su actividad de RSE? ¿Sus vinculaciones comunitarias plantean propuestas de transformación social o de una política asistencialista?

### **OBJETIVO GENERAL:**

Conocer los fundamentos y principios que orientan las prácticas comunitarias de la RSE de la Constructora Norberto Odebrecht desde la perspectiva de la Psicología Social Comunitaria.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Conocer, desde el punto de vista del equipo de RSE de la Constructora Norberto Odebrecht, los supuestos teóricos y metodológicos que orientaron el proyecto desarrollado en la comunidad San José de la Floresta.

Conocer, desde el punto de vista de los actores comunitarios que participaron en el proyecto desarrollado por el equipo de RSE de la Constructora Norberto Odebrecht en la comunidad San José de la Floresta, los supuestos teóricos y metodológicos que orientaron dicho proyecto.

## II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los primeros indicios para la construcción de un concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pueden rastrearse hasta el comienzo de las actividades de intercambio y comercio. Para ese momento no se manejaba un concepto de RSE como el que conocemos hoy, sin embargo, implicaciones sociales como de justicia y buen hacer, puede verse como aspectos iniciales de este tema.

Para comprender en profundidad las implicaciones de este tema, a continuación se hará una exposición acerca de su origen y aparición en Europa, América Latina y específicamente en Venezuela; indagaremos en la evolución histórica y los grupos de interés que se manejan, estudiaremos las diferentes definiciones y conceptos que se utilizan en la actualidad y analizaremos el marco legal que regula las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela.

### 2.1. Definiciones de la responsabilidad social empresarial (RSE)

Iniciaremos con las definiciones planteadas por instituciones dedicadas al estudio de este tópico y luego los conceptos de autores que han investigado el tema.

La asociación Business for Social Responsibility (BSR)<sup>1</sup> propone que la RSE implica “...lograr éxito comercial en formas que honren los **valores éticos y respeto por la gente, comunidades, y el ambiente natural**; abordando las expectativas legales, éticas, comerciales, y otras que la sociedad tiene de los negocios, y tomando decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los grupos involucrados” (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, y Petry, 2007; pág. 5).

---

<sup>1</sup> La Asociación Business for Social Responsibility (BSR) trabaja desde 1992 con su red global de más de 250 empresas miembros para desarrollar estrategias de negocios sostenibles y soluciones a través de consultoría, investigación y colaboración intersectorial. BSR utiliza su conocimiento en medio ambiente, derechos humanos, desarrollo económico, y gobernanza y rendición de cuentas para guiar a las empresas hacia la creación de un mundo justo y sustentable. Es miembro de Fórum Empresa. Página de Internet de BSR, <http://www.bsr.org>.

En concordancia con el concepto anterior, para el Fórum EMPRESA<sup>2</sup>, no existe una definición única de la RSE, “ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora **el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente**. La RSE se refiere a un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que, integrados en la operación empresarial, soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración” (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, y Petry, 2007; pág. 5).

Asimismo, el Instituto Ethos de Brasil<sup>3</sup> considera que es “la forma de gestión definida a partir de la **relación ética** y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el **desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales**” (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, y Petry, 2007; pág. 6).

Estas tres (3) primeras definiciones coinciden en sus principales componentes, como el compromiso con los diferentes grupos de interés (‘stakeholders’), y el compromiso ético y ambiental. Lo que nos muestra que al discutir en torno a la definición de RSE se evidencian diferentes puntos de vista así como también coincidencias; en consecuencia se observa una riqueza en cuanto a posibilidades de comprensión, aplicación y desarrollo tanto práctico como conceptual del término.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) plantea que “la RSE es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus

---

<sup>2</sup> El Fórum EMPRESA es una red hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. En 2007 contaba con 22 organizaciones que representan a 20 países en la región y reúne cerca de 3.500 empresas a través de las organizaciones miembros. Página de Internet del Fórum EMPRESA, <http://www.empresa.org>.

<sup>3</sup> El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una asociación de empresas, sin fines lucrativos, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Página de Internet del Instituto Ethos, <http://www.ethos.org.br>.

actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.” (Fernández, 2009; pág. 24).

Del mismo modo, la Comisión Europea, en el Libro Verde de las Comunidades Europeas, establece un marco regulatorio en el que define la RSE como la “(...) **integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y del medio ambiente** en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales”. (Benveniste, 2002; pág. 3; Cit. p. Salas, 2010).

Ambas definiciones también señalan la importancia del compromiso con los diferentes grupos de interés (‘stakeholders’) como elemento para definir la RSE, debido a las particularidades que exige cada grupo involucrado y los aportes que estos pueden dar y; a su vez, agregan el elemento del carácter voluntario otorgándole al concepto un valor del “buen hacer” de la empresa que va más allá de las implicaciones legales. Este último aspecto, será el punto que diferencia anteriores definiciones con las que se presentan a continuación.

Holme y Watts (2000, cit. p. Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, y Petry, 2007; pág. 6), en una publicación del WBCSD<sup>4</sup> (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) han definido a la RSE como “...el continuo compromiso de los negocios para **conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general**”.

---

4

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) es una asociación global que trata de la inserción del desarrollo sostenible en los negocios. Actualmente cuenta con aproximadamente 190 empresas asociadas. Página de Internet del WBCSD, <http://www.wbcd.ch>.

Según el equipo interdisciplinario del Banco Mundial la RSE es “(...) la operación de una empresa que **cumple o excede las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas** que la sociedad tiene de ella, en función de todos sus públicos: accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, industria y comunidad” (Méndez, 2003; pág. 175).

Guédez (2010; pág. 22), considera la RSE como el puente entre la ética y la competitividad. No es el negocio, pero es parte del negocio. Propone una evolución desde la **Empresa Económicamente Responsable** que debe ser productiva; la **Empresa Públicamente Responsable** que debe generar empleo, pagar impuestos, cumplir con las leyes y ofrecer respuestas puntualizadas con los marcos regulatorios establecidos; la **Empresa Socialmente Dispuesta** adquiere conciencia de su entorno, se identifica con los problemas de éste y establece como consecuencia una decisión de ayudar al entorno y hacerse corresponsable con él; la **Empresa Socialmente Competente** que no solamente admite que va a ayudar a la sociedad, sino que debe capacitarse para ayudar a la sociedad y convertirla en una competencia dentro de la organización; la **Empresa Socialmente Inteligente** al incorporar la ética y la responsabilidad social a su visión, misión, valores, cultura, y en la manera de sentir, de pensar y de hacer; la **Empresa socialmente Ética** cuando se piensa en los derechos humanos, en la sustentabilidad, en la humanidad, y en el capital social.”

El compromiso ético está presente, como lo muestra esta última definición, de igual forma que estas reflexiones coinciden en lo significativo de las implicaciones legales como basamento para el quehacer de la RSE. Todo ello se destaca en el siguiente concepto, que mantiene la constante importancia a los grupos de interés.

Pizzolante, (2005; Cit. p. Guédez, 2010; pág. 22) “define la RSE como el estado de conciencia del impacto, positivo o negativo, de aquello que hacemos o dejamos de hacer como ciudadanos de la empresa. El concepto tiene que ver con conciencia, con impacto, con aquello que se hace. Propone el concepto de Empresa Socialmente Responsable que

tiene que ver con una preocupación que hay en la gente, en los inversionistas, en la opinión pública, sobre **la forma como manejan las relaciones con la comunidad y con sus trabajadores, así como en el hecho de contratar con proveedores de servicios que respeten el ambiente.**”

Por su parte, Rodríguez (2005) citado por el mismo autor anterior, “sostiene que la empresa en su negocio puede ser conservadora, es el centro de su misión, pero en la responsabilidad social tiene la posibilidad de soñar, de inventar, de arriesgar, ya que es un espacio de creación por excelencia. Es la posibilidad cierta de incidir profundamente, pero esto supone trascender de la buena administración de unos fondos a la promoción activa y audaz de nuevas posibilidades. Una Empresa Responsable es aquella que realiza operaciones empresariales responsables en las distintas actividades propias del negocio y además realiza acciones de responsabilidad social. Las operaciones empresariales responsables son aquellas que realiza la empresa con una orientación que le permite hacer las cosas de forma cónsona con las prácticas características de la empresa, como **darle beneficios especiales a sus empleados, hacer acciones respetuosas del ambiente y de los vecinos dentro de sus operaciones.** Las acciones de responsabilidad social son las operaciones que efectúa la empresa con una parte de las ganancias o excedentes con miras a realizar acciones exógenas a la empresa.” (pág. 22).

Autores venezolanos, poseen distintas posiciones y visiones por lo que han desarrollado a lo largo de sus trabajos con respecto a la praxis de la RSE. Entre ellos Gómez (2005; c. p. Guédez, 2010; pág. 22) “entiende la RSE, en su sentido más amplio, como la preocupación por problemas concretos, problemas materiales, los problemas específicos de la sociedad. Sin embargo, su énfasis está en la Responsabilidad Moral, **en la problemática espiritual, específicamente ética, del ser humano.** Sostiene que para poder desarrollarla hay que introducir reformas en la concepción básica de la economía de mercado o de la sociedad capitalista. Se ubica entre los que piensan que es imprescindible y forzoso generar riqueza y empleo para enfrentar la pobreza “...pero que ello no basta”.

La autora venezolana, Vargas (2005; Ob.cit. pág. 23) “afirma que la creación de valor a la sociedad es sin duda un reto actual para las empresas que tienen un compromiso con la sostenibilidad. Considera que existe un progresivo despertar por crear valor económico, social y ambiental desde la empresa privada, que aunque dista mucho de poder mostrar resultados contundentes en el sentido de la sostenibilidad, constituye la expresión genuina de una preocupación del empresariado privado y un esfuerzo por alcanzar nuevos niveles de éxito económico, **generando un bienestar inclusivo, que no dañe el ambiente y genere capacidades para el largo plazo.** Señala varias etapas de desarrollo del compromiso social: la etapa **Latente** orientada a buscar respuestas y a indagar; la etapa **Emergente** de definiciones, consultas, análisis, mapeo de actores y de definiciones de política, programas y espacios funcionales; la etapa de **Institucionalización** vinculada a la profesionalización, creación de áreas funcionales y de preocupación por la gestión, los resultados y por las nuevas maneras de expresar el compromiso; y la etapa de **Consolidación** al reportar resultados, mejorar el enfoque y reinventar nuevas maneras de crear valor.”

Aunque las tres (3) últimas definiciones son distintas, y no coinciden en los tópicos de interés, si nos detenemos a reflexionar en todos los conceptos señalados, encontramos que muchas de ellas confluyen en algunos puntos, y se evidencian más coincidencias que disidencias. A modo de síntesis comparativa:

*Cuadro1:* Categorización de las definiciones de la RSE.

POSICIONES	Compromiso con diferentes grupos de interés (Stakeholders)	Compromiso o Ético	Compromiso o Legal	Compromiso Ambiental	Carácter Voluntario	Desarrollo Social Sostenible	Conciencia de los impactos
FÓRUM EMPRESA	X	X		X			
OIT	X				X		
BSR	X	X		X			
INSTITUTO ETHOS DE BRASIL	X	X		X		X	
WBCSD	X	X					
EL LIBRO VERDE DE LAS COMUNIDADES EUROPEA	X			X	X		
GÓMEZ, E.		X					
GUÉDEZ, V.	X	X	X				
PIZZOLANTE, I.	X		X				X
RODRÍGUEZ, A.	X			X	X		
VARGAS, M.						X	

Aspectos presentes en las definiciones de RSE:

**El compromiso con los diferentes grupos de interés ('stakeholders')**: casi todas las posiciones coinciden en la importancia de esta categoría, debido al énfasis de la atención específica a cada grupo involucrado, (consumidores, accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones, comunidades y familias) como parte de la sociedad quienes de acuerdo a los principios manejados por la RSE deben beneficiarse con las acciones de la empresa, la cual trabaja con miras hacia el desarrollo social y bienestar de cada grupo involucrado y sus relaciones

con estos. Lo que nos lleva a reflexionar que, si bien queda claro que existen diferentes grupos de interés y que la empresa asume con cada uno un compromiso, no es explícito lo que significará trabajar por su desarrollo social y bienestar. Entonces, cabría pensar que cada grupo tiene características diferentes y sus intereses, necesidades y expectativas, también serán distintas.

**El compromiso ético:** este ha sido mencionado por diferentes autores como un punto relevante y que debe ir de la mano con la RSE. Sin embargo, estos autores no explican en qué consiste exactamente el compromiso ético, aunque lo “ponen como un valor”, el cual debe ser honrado y respetado por las empresas.

**El compromiso legal:** Tiene que ver con la forma en la cual las empresas cumplen o no las leyes, su interpretación de la misma y el uso que le dan.

**El compromiso ambiental:** aunque la RSE es un amplio concepto que atañe a distintas áreas del negocio, frecuentemente aboga por respeto a la conservación del medio ambiente. Este compromiso de acuerdo a las definiciones expresadas anteriormente consiste en la preservación del ambiente y no necesariamente implica la promoción del desarrollo sostenible.

**El carácter voluntario:** corresponde a la adopción por parte de las empresas de acciones y/o prácticas que no responden exclusivamente a coerciones ni imposiciones de ningún ente; por el contrario, el carácter voluntario de la RSE implica que este debe surgir, en buena medida, justamente de la voluntad y el deseo de la empresa de comprometerse socialmente, más allá del fiel cumplimiento de las leyes.

**El desarrollo social sostenible:** Se constituye en una genuina preocupación del empresariado privado y un esfuerzo por alcanzar el éxito económico, generando un

bienestar inclusivo, que no dañe el ambiente sino que genere capacidades de conservación del mismo a largo plazo, basado en la generación de bienestar perdurable para la mayor cantidad de personas, tomando en cuenta prácticas ecológicas, proyectos locales, principios endógenos, participación comunitaria, cultura, local, etcétera.

**Conciencia de los impactos:** partimos de que estos pueden ser positivos o negativos, provenientes de la propia actividad económica de la empresa y otros que tienen que ver con lo que la organización hace para mitigarlos. Este principio se refiere a lo que se hace o no con respecto a dichos impactos; relacionado con una preocupación que hay en la gente, en los inversionistas, en la opinión pública, sobre la forma como manejan las relaciones con la comunidad y con sus trabajadores.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, muchas son las definiciones publicadas acerca de la RSE, y aun cuando hay una gran diversidad de ellas, se puede notar como coinciden en aspectos fundamentales. De acuerdo a los autores citados pareciera que los cuatro primeros compromisos expuestos en el *Cuadro 1* tales como: el compromiso con los ‘stakeholders’, con lo ético, lo legal y el ambiental, tienen relevancia al momento de definir la RSE porque estos elementos explican la naturaleza y razón de ser de estas prácticas.

Sin embargo, el ya mencionado WBCSD, resalta que no existe una definición única de lo que significa la responsabilidad social de la empresa, pues generalmente ésta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una ‘talla única’, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad.

En este sentido consideramos de capital importancia que la RSE cuente con un carácter de adaptabilidad, que esta es capaz de contextualizar su ejercicio de acuerdo a las características culturales del lugar, además de sus estructuras sociales consensuadas en lo ético, legal y los principios del desarrollo sostenible para la misma y así plantear modelos

de RSE ‘a la medida’, de acuerdo a la realidad histórico-social en que vive cada país.

## 2.2. Los grupos de interés (‘stakeholders’)

Dado que la mayoría de los autores mencionados coinciden en la importancia de los grupos de interés (‘stakeholders’) para comprender las prácticas de RSE, en las próximas líneas se abordará el análisis de este concepto.

Para García (2012; pág. 193.), los ‘**stakeholders**’ son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Es decir, los grupos o individuos que establecen maneras de relacionarse con una institución a través de sus actividades de RSE; como el caso de trabajadores, accionistas, proveedores, comunidades, asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, entre otros vinculados.

De acuerdo a Momberg (2007) los ‘stakeholders’, son el centro de atención esencial para la gestión de la RSE cuando la empresa es concebida desde una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica, y se incorpora la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El autor sostiene que desde esta última postura, se logra implementar un modelo de empresa socialmente responsable.

Por tanto, García (2012) señala que los ‘stakeholders’ son vistos como instrumentos apropiados para la gestión de la RSE, independientemente del tamaño de la organización (grandes o pequeñas), dadas las ventajas competitivas y de cohesión social que aportan a la organización, al ser un medio para concentrar las bases éticas de la RSE.

Este mismo autor, indica que desde mediados de los años 80, el concepto de los ‘stakeholders’ ha ganado una gran popularidad, porque su modelo propone una dinámica y pluralidad en los intereses de la empresa, generando un cambio de actitud en la misma. Desde su inicio este enfoque ha sido utilizado no sólo para describir las relaciones de la

organización con su entorno, sino también para definir sus estrategias de acción; creando un tipo de RSE particular, donde se considera el público o dimensiones interna y externa. (García, 2012).

### **2.3. Las Dimensiones de la RSE**

Para comprender este concepto que hemos venido discutiendo hasta ahora, consideramos importante mencionar que la RSE se subdivide en dos (2) dimensiones, una interna y otra externa. La primera relacionada con sus trabajadores, propietarios y accionistas, y la segunda con los agentes del entorno que participan en el proceso productivo, el medio ambiente, la comunidad y la sociedad. Baltera y Díaz (2005; c. p. Matos, 2012).

#### **2.3.1. La Dimensión Interna**

De acuerdo a Lizcano (2003; cit. p. Matos, 2012), cuando se hace referencia a determinados comportamientos relativos a los grupos de interés que se encuentran dentro de la estructura organizativa de la empresa y a sus procesos internos, nos referimos a la dimensión interna de la RSE, compuesta por los **empleados, propietarios- accionistas y procesos productivos**:

**2.3.1.1. Empleados:** este autor considera que actualmente uno de los principales desafíos de las empresas radica en atraer y retener el talento humano y esboza entre sus planteamientos que una empresa que logra este propósito se asegura ventajas competitivas duraderas.

Este mismo autor propone algunas de las buenas prácticas a implantar para la adecuada inversión en capital humano, entre ellas aprendizaje continuado o formación permanente en todos los niveles de la organización, la delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación de las personas en su desempeño, la transparencia y comunicación a todos los niveles, un balance adecuado entre trabajo, familia y ocio, por medio de la

flexibilidad y horarios razonables, así como diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados.

Además, señala que los salarios justos a través de políticas de retribuciones justas, coherentes y transparentes son positivos, como también la igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables, evitando situaciones de favoritismos injustificables, junto a la participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y marcha de la empresa. La empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano, de la mano con la seguridad e higiene en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando en la medida de lo posible las disposiciones legales al respecto.

Por último, señala lo beneficioso de la responsabilidad con todos los grupos de interés en procesos de reestructuración, evitando las reducciones de personal, porque puede repercutir negativamente sobre el resto de los ‘stakeholders’: empleados, clientes, sociedad, y, por lo tanto, incrementar el riesgo de fracaso en el medio-largo plazo.

Consiguientemente Navarro y Hernández (2003; cit. p. Matos, 2012: pág. 48) plantean que los empleados, como público interno de la RSE, poseen algunas áreas de afectación. Entre ellas, la gestión de recursos humanos, tiene como objetivo atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan en la empresa, así como la adopción de prácticas responsables de contratación de personal y la creación de un espacio empresarial para el aprendizaje práctico acreditado. Además, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, es decir, la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores. También señala la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

**2.3.1.2. Propietarios – Accionistas:** Ahora bien, según Lizcano (2003; cit. p.

Matos, 2012: pág. 49) en relación a los accionistas, en muchos casos son inversores externos ajenos al proceso de toma de decisiones de la empresa, se les considera público interno pues llegan a representar a los propietarios de la organización, convirtiéndose por lo tanto en un componente fundamental de la misma. Este autor expone algunas sugerencias para establecer relaciones con estos actores, como la retribución del capital por medio del valor de las acciones y una política de dividendos realista y razonable, además de la transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados, sin artificios contables que oculten la imagen fiel de la situación de la empresa. Por último se plantea que las inversiones sean éticas, evitando las apuestas arriesgadas, poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la continuidad de la empresa.

**2.3.1.3. Los Procesos Productivos:** la disminución del consumo de recursos naturales y de las contaminaciones atenúa el deterioro del medioambiente, optimizando a su vez los ratios de consumo de energía y costos medioambientales de las empresas; consecuentemente se incrementa la rentabilidad y competitividad de las mismas. Estos procesos productivos limpios se constituyen para reducir tanto el consumo de recursos naturales (energía eléctrica, agua, etc.), eliminando su despilfarro, como también para disminuir la polución y degradación del medioambiente. Aunque, en muchas ocasiones las empresas han preferido pagar una sanción por contaminar a reconvertir sus procesos para que sean limpios.

### **2.3.2. La Dimensión Externa**

Desde el punto de vista de Navarro y Hernández (2003; cit. p. Matos, 2012), la dimensión externa de la RSE también se desarrolla más allá de sus componentes y estructura interna. Esto incluye a las comunidades locales y un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras del medio ambiente, los clientes, los competidores y en general la sociedad como un todo. Este es el público externo con el que la empresa socialmente responsable trata de cumplir, que serán descritos a continuación:

**2.3.2.1. Los clientes, proveedores y competidores:** estos tres grupos de interés son los que tienen una relación más cercana con la empresa, siendo significativos para su permanencia en el tiempo; Navarro y Hernández (2003; en Matos, 2012) recomiendan que se debe ofrecer productos y servicios con calidad, fiabilidad y a precios adecuados; esto con el objetivo de atraer clientes, acompañado de la selección justa y responsable de proveedores y el establecimiento de relaciones comerciales basadas en acuerdos del tipo “ganar-ganar”, crean relaciones beneficiosas de futuro. Además, consideran que las colaboraciones y alianzas con los competidores resultan más productivas que generar conflictos con la competencia.

Las empresas deben tener en cuenta que las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción pueden afectar a los resultados sociales deseados por la misma. En la RSE está implícito un desenvolvimiento de las empresas donde las mismas sean capaces de ofrecer de manera ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean. Esperando que dichas empresas establezcan relaciones perpetuas con sus clientes, enfocando su organización en la identificación y comprensión de lo que estos desean, aportando calidad, seguridad, fiabilidad y servicios superiores, para así obtener considerables beneficios. Navarro y Hernández (2003; cit. p. Matos, 2012)

Según estos mismos autores, se espera que las empresas ofrezcan sus productos y servicios con ética y una orientación ecológica en la búsqueda del desarrollo de la RSE, relacionándose a través de un diseño pensado en el posible consumo de las personas con alguna discapacidad; por esto, consideran el medio ambiente y los derechos humanos como factores importantes dentro de la RSE, tomando en cuenta a factores como las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales.

**2.3.2.2. Comunidad local:** es aquella que se ve afectada por la dinámica y la relación que se establece con la empresa dada las actividades que esta ejecuta. De esta manera, a la RSE también le compete la integración de la actuación de las empresas de su

entorno local, puesto que se espera que contribuyan en el desarrollo de las comunidades con las que se vinculan, fundamentalmente con las comunidades locales, suministrando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. La expectativa de Navarro y Hernández (2003; cit. p. Matos, 2012) es que el desarrollo de la comunidad sea directamente proporcional al desarrollo de la empresa y viceversa.

Este autor señala que el empleo, los ingresos por impuestos y la atracción de talento y riqueza son efectos propios de la actividad empresarial sobre su entorno local; así como la preservación del medioambiente evitando emisiones contaminantes, la colaboración con proyectos comunitarios (acción social) por medio de la formación gratuita, contratación de excluidos sociales, etc.

**2.3.2.3. Comunidad global:** actualmente vivimos en una sociedad donde el comportamiento de las empresas repercute en buena parte de la población, debido a que dicha sociedad se caracteriza por sus avances tecnológicos y sistemas de comunicación. En este sentido Navarro y Hernández, (2003; cit. p. Matos, 2012) señalan que se establece colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la responsabilidad social de las empresas, tales son los casos de las Naciones Unidas con el Pacto Global y Comunidades Europeas con el Libro Verde para promover un marco de desarrollo internacional de la RSE o la OCDE con sus directrices sobre el comportamiento medioambiental. En consecuencia, existe un impulso hacia la RSE a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación de medioambiente.

La dimensión externa de la RSE se ejercería básicamente en la cadena productiva de la empresa y, por lo tanto, los códigos éticos de las empresas se expresarían concretamente en el desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente, en el compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad, Baltera y Díaz (2005; cit. p. Matos, 2012), y en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas y distribuidores y, por último, con la

sociedad y el Estado.

Las empresas socialmente responsables deben identificar y estar atentas a los impactos ambientales causados por sus actividades, atenuando los negativos y optimizando los positivos. Teniendo presente prácticas sustentables en sus diferentes áreas, en cada producto, proceso o servicio realizado, considerando las compensaciones necesarias en el desarrollo de cada proyecto, en lo que compete a los recursos naturales y el impacto ambiental, Baltera y Díaz (2005; cit. p. Matos, 2012)

Además, la empresa debe contribuir como forma de retribución a la comunidad, con aportes de infraestructura y capital social, representado por sus trabajadores, inversionistas, proveedores y contratistas, que hacen posible el desarrollo de cada proyecto de la empresa y de sus negocios, actuando como agente de desenvolvimiento comunitario y de progreso social, Baltera y Díaz (2005; cit. p. Matos, 2012)

Siguiendo la argumentación del mismo autor, también incumbe a la empresa la responsabilidad hacia sus proveedores, consumidores y clientes, de manera que cumpla efectivamente con los compromisos y contratos, informándolos acerca de sus valores y código de conducta. Así como desarrollar corresponsablemente una actitud de respeto hacia los mismos, además de extender hacia sus clientes y consumidores la atención permanente en ofrecer productos y servicios confiables que reducen al mínimo los riesgos para la salud de las personas en general, e informar sobre los daños potenciales de dichos productos.

Ambas dimensiones de la RSE, tanto interna como externa, pueden ser explicadas desde los actores a las que son dirigidas, detallados anteriormente. Aunque la planificación de las prácticas de RSE se realicen desde la misma empresa, las estrategias para su diseño e implementación va a cambiar de acuerdo a la dimensión a la que va dirigida, considerando la naturaleza de los actores, sus características y al contexto donde se van a realizar.

Estas dimensiones no son excluyentes entre sí, podemos observar circunstancias

donde van de la mano, por ejemplo, dado el caso de un trabajador de que se beneficia de la promoción interna de la responsabilidad social de la empresa, este hecho no le quita la posibilidad de disfrutar de estas prácticas en su comunidad, puesto que pertenece a la dinámica de ambos espacios.

#### **2.4. ¿Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa?**

Para profundizar más sobre los conceptos vinculados a la responsabilidad social nos ha parecido importante conocer dentro del ámbito privado, las diferencias y semejanzas, entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Aunque hoy se maneja más el término RSE, nos parece pertinente aportar a esta investigación esta discusión de los términos.

De acuerdo a Razeg (2010), por un lado está la empresa, definida como una unidad económica con fines de lucro, que cuenta con diferentes tipos de capital como el económico, social, humano, entre otros, para la producción de bienes o servicios. Y por el otro, está la corporación, mostrada como una persona jurídica, que está respaldada por sus derechos legales, similares a aquellos de una persona natural; una de las características de esta última, es que los accionistas no son responsables de las obligaciones de dicha corporación, puesto que su responsabilidad está limitada por los aportes realizados.

Por tanto, siguiendo el recorrido de las mutaciones del concepto, se observa que en los primeros años de la década del cincuenta, más que discutir sobre un concepto de RSC o RSE, se trataba de abordar únicamente el concepto de Responsabilidad Social. Entonces, Bowen (1953, Ob. Cit.) señala el inicio de un nuevo periodo en el lenguaje empresarial, donde se hace énfasis en el tema de la RS; es importante señalar, que este hecho trajo como consecuencia que sea llamado Carroll (1999, Ob. Cit.) el padre del concepto de RSC.

El mismo autor, en contrapartida, sostiene que las ideas sobre RSE de los años '20s, aún iban en dirección a las prácticas filantrópicas o de voluntariado; continuaban

preguntándose sobre las responsabilidades con la sociedad, que podían y debían ser asumidas por los empresarios, teniendo en cuenta que las empresas eran el centro de poder donde se tomaban decisiones que incidían fuertemente en la vida de la sociedad en general. (Bowen. 1953; c. p. Razeg, 2010)

En ese sentido, aunque para algunos autores haya una clara diferencia en la literatura de lo que se define como RSE y RSC, en la bibliografía utilizada y revisada para esta investigación, se observa que la mayor parte de los autores intercambian los conceptos dándoles el mismo significado a ambas prácticas como si se trataran de términos sinónimos. Sin embargo, en este trabajo sólo utilizaremos la nomenclatura RSE como el pilar de nuestra investigación.

## **2.5. La Filantropía: Origen y Evolución Histórica de la RSE**

Como hemos venido estudiando, la RSE ha tenido un considerable crecimiento en los últimos años, en los cuales se evidencian diferentes cambios como lo señalan los estudios e investigaciones hechas desde su origen en relación a su campo conceptual, histórico y práctico. A continuación se explicará la evolución de la RSE desde su origen como una práctica filantrópica hasta lo que conocemos hoy en día en Venezuela.

La RSE surge a finales del siglo XIX inicialmente con prácticas de tipo filantrópicas hacia las comunidades y mejoras en el ámbito laboral de las empresas; sin embargo, tanto sus acciones como los beneficios que reportan a la empresa han ido evolucionando y complejizándose a lo largo del tiempo, respondiendo a los cambios experimentados por las sociedades. (Salas, 2010). Para una mejor comprensión de esta práctica empresarial y social, se hará un breve recorrido en su historia.

Al respecto, Drucker (1984; c. p. Esparcia, 2009) sostiene que el origen de la actual responsabilidad social surge con Andrew Carnegie, quien en 1899 popularizó el principio de caridad, creyendo que los negocios podrían beneficiar a la comunidad por medio de la

filantropía, por esto se dedicó a abrir bibliotecas públicas y a hacer caridad.

En textos teológicos tradicionales, el término caridad no tiene el mismo sentido que en el uso común ya que no se refiere a la práctica de dar limosnas o ayudar a los necesitados, sino que proviene del amor cristiano, incluidas las tres virtudes teologales, fe, esperanza y amor o caridad. (González, 2010)

Partiendo de la premisa que la filantropía es socialmente considerada como el amor al género humano, diferentes autores indican que el concepto de RSE es teóricamente distinto al de filantropía e implica diferentes etapas de contacto; desde el involucramiento de los dueños, gerentes y accionistas de una empresa, manifestándose sujeto a una variedad de formas de compromiso como la responsabilidad tributaria y las prácticas laborales, hasta un comportamiento de conservación del medio ambiente. Entendemos que la filantropía tiene un carácter voluntario, pero no ha sido considerada por muchos como una ‘responsabilidad’, menos aún, una obligación como en los casos de pago de impuestos o el cumplimiento de las leyes laborales. (Portocarrero y Sanborn, 2008)

Entonces, llama la atención el hecho que tanto en la práctica empresarial internacional como en la latinoamericana, los términos ‘filantropía’ y ‘responsabilidad social’ continuamente han sido intercambiables, además, gran parte de lo que se ha señalado como RSE incluye donaciones voluntarias a otros. (Ob. Cit.).

Cabe enfatizar que aún a finales del siglo XIX, el monto más grande de recursos para la filantropía organizada en América Latina procedió del mundo empresarial. Entre los países destacados en prácticas de RSE se encuentran los latinoamericanos, Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Las encuestas reflejan que entre el 80% y el 95% de las empresas más grandes practican algún tipo de filantropía directa, incluidas las donaciones en efectivo o especies. (Portocarrero y Sanborn, 2008)

También se han promovido organizaciones internacionales tales como el Fórum

EMPRESA (vinculada a la organización estadounidense Business for Social Responsibility) y Rede América (asociada con la Interamerican Foundation) que promueven la coordinación de esfuerzos de RSE en el ámbito nacional y un mayor liderazgo empresarial en la coordinación de los programas y proyectos sociales. (Villar 2003, cit. p. Portocarrero y Sanborn, 2008)

Con la entrada del siglo XX, algunas empresas en Estados Unidos optan, entre otras modalidades por hacer donaciones debido a que los empresarios reciben críticas por el poder acumulado y además se les culpa de prácticas antisociales y no competitivas; con esta práctica intentaban mejorar su imagen y lograr mayor aceptación. A partir de este momento aparecen personalidades como los empresarios norteamericanos Jhon D. Rockefeller, quien hiciera una cuantiosa donación para crear la fundación que lleva su nombre y Henry Ford, al crear programas paternalistas para satisfacer necesidades de salud y recreación de sus empleados. (Esparcia, 2009).

Ese contexto al que se enfrentaron estos empresarios cambió luego de la segunda guerra mundial, donde se replantea el rol de la empresa dentro de la sociedad, porque aparecen nuevas necesidades sociales, mientras el mundo se enfrentaba a una serie de cambios trascendentales (“guerra fría”, movimiento en torno a los derechos humanos, entre otros.). Así, en los años cincuenta y sesenta surgieron otras iniciativas de responsabilidad social, cuando los mecanismos tributarios en los Estados Unidos incentivaron las contribuciones caritativas beneficiosas para las empresas que animaron a los grandes empresarios a plantearse la idea de responsabilidad social (Ob. Cit.).

Ahora bien, alrededor de los años 60s ya no se trataba de donaciones o contribuciones a título personal, sino de la empresa como organización donante. De esta manera y, aunque persistía la noción de caridad, se fue dando inicio a la construcción de un modelo de dependencia entre la empresa y quien recibe la donación. Al mismo tiempo, surge una corriente crítica hacia el sistema económico y social que instiga a movilizaciones por parte de la opinión pública, generando un cambio frente a la actuación de las empresas

y el lugar que estas ocupan en la sociedad. La demanda por la responsabilidad social se fortalece, lo que se reconoce como una presión social que obliga a las empresas a cambiar. (Esparcia, 2009)

Ya en el año 1970, el concepto de RS había adquirido cierto desarrollo, la preocupación por el ambiente vendrá a complementar el abanico de intereses dentro de las empresas en relación con la responsabilidad social. Sin embargo, se encuentran posturas opuestas a esta tendencia, es el caso de autores reconocidos como Friedman, quien más bien, sostiene que “la única responsabilidad de una empresa es hacer negocio y maximizar las utilidades”. (García-Marzá, 2004; cit. p. Esparcia, 2009)

Con el proceso de globalización se favorece esta tendencia a favor de la RS, durante las últimas dos décadas del siglo XX, principalmente durante los años noventa. Las nociones han ido cambiando con el paso del tiempo para desarrollar un extenso margen de retos que van más allá de las obligaciones legales de cualquier empresa y del carácter filantrópico, incluyendo desde la transparencia en el manejo de la información, pasando por las condiciones laborales del personal interno, hasta el acceso a medicinas, apoyo a la educación, cuidado al medio ambiente, calidad en la toma de decisiones, entre otras acciones (Esparcia, 2009).

De esta manera, la responsabilidad de la empresa con la sociedad que se concebía tradicionalmente como filantropía, hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios tomando en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial. Sumado al respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades, el medio ambiente y los diferentes grupos de interés (‘stakeholders’). (Correa, 2004)

Según este autor, durante la última década, la responsabilidad social de la empresa se ha transformado en un tema cada vez más central en el medio corporativo. Diversas empresas han avanzado en el tema, yendo más allá del cumplimiento de la ley o de la acción filantrópica, considerando temas más centrales del negocio, como el manejo de

riesgo, la innovación, y la creación de valores.

En este sentido, pudiéramos preguntarnos ¿cómo el concepto de RSE ha tenido un rol cada vez más protagónico en la sociedad? La respuesta, pudiese ser el desarrollo socio económico. Esto es, después de una larga hegemonía de las monarquías y posterior predominio de las naciones, las empresas, sobre todo las transnacionales, han influido con bastante relevancia en la economía mundial, e incluso un gran número de ellas poseen mayor poder económico que muchos países desarrollados (Portocarrero y Sanborn, 2008).

Estas transnacionales son organizaciones cada vez más poderosas y tan influyentes e importantes en las sociedades, que ha cambiado claramente parte de su función como organizaciones privadas. Esto se traduce en el incremento de demandas por parte de los ciudadanos sobre las empresas, a través de mecanismos de control que actúan como límites al poder de las transnacionales, evidenciándose el impacto o papel que han desempeñado en el tiempo las empresas dentro de la dinámica de la sociedad. (Portocarrero y Sanborn, 2008).

Estas actividades filantrópicas provenientes de grandes donaciones no han desaparecido del todo y actualmente son realizadas de la misma forma, acciones de empresarios reconocidos como Ted Turner y Bill Gates, quienes han hecho enormes aportaciones dirigidas a problemas de carácter social/educativo (Esparcia, 2009).

## **2.6. La Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica**

En América latina, la Responsabilidad Social Empresarial ha estado presente principalmente en siete países: Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú. Aun cuando no hay una visión universal y totalmente compartida entre estos países acerca de la RSE, sin embargo son compatibles con relación a la preocupación por el comportamiento ético de la empresa, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario y el impacto sobre el medio ambiente. (Correa, 2004)

El país más destacado en este tema es Brasil, donde cerca de 500 empresas ofrecen reportes públicos siguiendo las líneas propuestas por el Instituto Ethos. Tanto ha sido el crecimiento, que se ha iniciado una clasificación de empresas similar al Dow Jones (Sustainability Index), la cual refleja el compromiso con la RSE de empresas cuyas acciones son convenidas en balance social, haciendo del tema de la RSE parte de la agenda pública del sector privado. Grandes empresas locales, como Natura, no solo publican reportes de sostenibilidad siguiendo las guías de la Global Reporting Initiative (GRI) sino que efectivamente han integrado la RSE como parte de su estrategia empresarial (Correa, 2004).

Una de las experiencias iniciales del movimiento de responsabilidad social en Latinoamérica, se manifiesta a partir de 1960 con la fundación, por parte de algunos empresarios, de la Asociación de Reguladores Cristianos de la Compañía de Sao Paulo. Con la postrera inclusión de los empresarios de los estados de Río de Janeiro, Río Grande, Minas Gerais, Bahía y Paraná, surgía la necesidad de crear una coordinación del movimiento. Aparecía así, en 1965, la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que para 1977, mutaría a la ADCE UNIAPAC Brasil, una institución que se preocupa por el crecimiento y difusión del concepto de la responsabilidad social no solo en el Brasil, sino en toda Latinoamérica (Schwalb y García, 2003).

En esta misma década de los 70s', más allá del mundo académico, diferentes entidades desarrollaron estudios, realizaron seminarios y promovieron en forma general la RSE. Entre los años 1972 y 1976, comenzaron a publicarse textos que surgen y se desarrollan junto con el modelo social empresarial en Estados Unidos, Europa y América Latina. Al mismo tiempo se lleva a cabo la primera reunión cumbre sobre el medio ambiente realizada por la Organización de Naciones Unidas (ONU), Estocolmo, 1972. Momento que marca el comienzo de lo que hoy se conoce como desarrollo sostenible. (Schwalb y García, 2003)

En dicha década, el consumidor en su condición de ciudadano, empieza a tomar una posición más exigente, demandando más información de los productos que consume. Se podría decir que el consumidor individual pasa a tener cada vez más conciencia de responsabilidad con relación a la fabricación y composición de dichos productos. Lo que resulta beneficioso en ambos sentidos, puesto que estas presiones sociales exigen a los empresarios repensar las formas gerenciales (Schwalb y García, 2003).

## **2.7. La Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela**

En Venezuela se encuentran diversidad de intereses, actividades y grados de compromiso empresarial. En distintas referencias se advierte la inexistencia de una definición consensuada del tema y por esta razón se han aceptado las diversas conceptualizaciones elaboradas por los organismos e instituciones internacionales. (Méndez, 2003, 2010; Correa, Fynn y Amit, 2004; Puterman, 2005; Cit. p. Salas, 2010).

A pesar de que en el país no existen estadísticas que indiquen el número exacto de empresas que realizan estas prácticas, se encuentran varias instituciones como el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE), la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (VENAMCHAM), y la Cámara Venezolano Española de Industria y Comercio (CAVEPSA), por nombrar algunas, que estimulan las iniciativas de RSE entre las empresas del país y divulgan a través de múltiples simposios, foros y otros eventos organizados por ellos, las ventajas de esta tendencia como estrategia empresarial, más allá de las leyes que las estimulan o regulan. (Gilbert, 2008, cit. p. Salas, 2010)

Por su parte la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS), al ser la principal organización de gremios empresariales de la nación, tiene una comisión especializada que tiene como objetivos promover la divulgación y práctica de la RSE, su alcance y beneficios e incentivar la realización de un balance social en el empresariado, además de crear alianzas interinstitucionales en la materia.

Otro de los aportes en el área lo ejecuta la Federación de Industriales, pequeños, medianos y artesanos de Venezuela (FEDEINDUSTRIAS) al realizar acciones de RSE como talleres de emprendimientos en comunidades, entre otras actividades; además, ofrecen foros y debates de RSE en el contexto latinoamericano y otorgan premios a las empresas que participan.

Entre las empresas públicas que muestran experiencias exitosas de RSE se encuentra la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), la cual fue privatizada en el año 1991, cuyas iniciativas según Ferrer (2013) responden al carácter social de la filosofía de su gestión, al tener la solidaridad como uno de sus principios y valores fundamentales. La prestación de servicios de telecomunicaciones por parte de la empresa, le permite dar apoyo tecnológico a la educación de niños y jóvenes de escuelas en zonas rurales, con el suministro del acceso a internet de alta velocidad; su ámbito de actuación es en toda la comunidad, al abarcar áreas culturales, deportivas y respaldo financiero.

Esta misma autora afirma que la RSE en la CANTV va desde la colaboración filantrópica hasta la formalización de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones sin fines de lucro, en tanto su respaldo no se limita al apoyo financiero. Las diferentes iniciativas le permiten a la operadora suministrar respaldo a entidades en el ámbito de la educación formal, la salud, los derechos humanos y ciudadanía, la educación especial, la educación no formal y complementaria.

Como ejemplo de acciones realizadas por la RSE de CANTV se puede mencionar a: “Respaldos de experiencias de Telemedicina” para la aplicación de las telecomunicaciones en beneficio de la salud de grupos vulnerables en lugares remotos, como el caso de la “Fundación Proyecto Maniapure” desarrollado en el ambulatorio del Centro La Milagrosa en el estado Bolívar, con el cual se trabaja desde 1998 con la instalación de un sistema de comunicación por internet, vía satelital, que permite la transmisión y recepción de imágenes

en conexión con diferentes instituciones médicas del país. También, apoyan al desarrollo de la carrera de Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), a través de un convenio de cooperación y financiamiento, y con la dotación de uno de los laboratorios utilizado en las prácticas de los estudiantes. Así mismo, patrocinan importantes iniciativas artísticas y culturales, como el “Festival Internacional de Teatro”, y el “Salón Cantv Jóvenes con FIA”, para la expresión de los nuevos artistas plásticos, y las diversas manifestaciones escénicas y musicales del ámbito nacional e internacional.

Dentro del sector privado, una de las empresas venezolanas pioneras en acciones de RSE es la POLAR, que según su página web cuenta con un modelo y proceso de gestión de compromiso social y desarrollo sustentable, mediante el cual realizan las acciones de RSE. En dicho documento describen en detalle las actividades que llevan a cabo, que tienen como objetivo generar impactos económicos, ambientales y sociales en localidades, la construcción de tejido social local a través del establecimiento de vínculos, alianzas y redes con instituciones locales tanto públicas como privadas, el diseño y ejecución de programas para y con las comunidades en las áreas de educación, ambiente, salud, nutrición, deporte, recreación, desarrollo local y comunitario.

Esta empresa creó los “Comités de Entorno Local” (CEL), instancias que tienen como función crear, mantener y fortalecer el vínculo con los distintos actores locales, ser más efectivos en la atención y acompañamiento a la comunidad y alinear acciones futuras. Además, coordinan los esfuerzos entre los distintos negocios, unidades corporativas e instituciones especializadas en los ámbitos regionales y locales, para el relacionamiento integral de la organización con las autoridades gubernamentales con capacidad de intervenir en la continuidad operativa.

Podemos mencionar uno de sus proyectos de desarrollo comunitario emprendido por la empresa en el marco de sus iniciativas de RSE que es el programa de “Fortalecimiento de las Cadenas Agro Productivas”, adelantado por Fundación Empresas Polar en varias zonas del país Reyes (2006; Cit. p. Salas, 2010). Uno de los proyectos adelantados en este

programa es “Fortalecimiento de las cadenas agro productivas: Cacao” desarrollado en la comunidad de Birongo, Parroquia Curiepe, Municipio Brión del Estado Miranda, el cual tuvo como propósito la promoción de desarrollo económico y social de la zona de Birongo, con el reforzamiento de la interrelación de los diversos componentes que integran la cadena agro productiva del cacao, tales como la producción primaria de este rubro, el mejoramiento de la técnicas pos cosecha, el procesamiento industrial y la comercialización de los productos en forma de chocolate.

Así mismo, llevan a cabo el proyecto de “El Centro de Desarrollo Deportivo Empresas Polar”, que tiene como objetivo apoyar y contribuir con la formación y promoción en el área deportiva con diversas personas de las comunidades de diferentes partes del país. Como por ejemplo, en el municipio San Joaquín del estado Carabobo, donde se encuentra un complejo deportivo, desde su inauguración en 2009 hasta la fecha de hoy, que ha beneficiado a más de un millón 300 mil niños, jóvenes y adultos a través de actividades que incentivan e impulsan el deporte y la recreación, como: viveros de estacas para extensión de jardines y áreas verdes (con el cual se renueva el paisajismo de las instalaciones); Seminarios y Talleres dirigidos a docentes con temas de Nutrición, Fundamentos Básicos del fútbol, béisbol, baloncesto y kickingball. También ofrecen más de 100 cursos de formación sobre temas deportivos, valores y buena ciudadanía, comunicaciones, seguridad y salud laboral; charlas a representantes que participan en los diferentes programas y clínicas deportivas en béisbol, kickingball, fútbol para comunidades de bajos recursos entre otros.

En el mismo contexto del ámbito privado, otra empresa que da a conocer sus prácticas de responsabilidad social es Farmatodo, Empresa que define a la RS como “un código de conducta hacia lo interno y externo de la organización para la generación de valor social y económico de todas las partes interesadas en aquellas áreas relevantes para la empresa”. La misma se ha dedicado a apoyar proyectos de índole social, como por ejemplo de la Sociedad de Amigos del Niño y el Anciano (SANA), la Asociación de Guías Scouts de Venezuela y el Centro Comunal Catia. (Quintero, 2007)

Esta empresa junto a otras empresas privadas promueven diferentes proyectos, como es el caso del proyecto “Dividendo Voluntario para la Comunidad”, donde el aporte al dividendo voluntario, es hecho con el propósito de apoyar al desarrollo de niños, jóvenes, ancianos y comunidades necesitadas del país. “Dona Tu Vuelto en Farmatodo”, es un programa del mencionado proyecto, desarrollado para apoyar la realización de proyectos específicos de diversas fundaciones. Comunidades vulnerables o que requieren un estímulo para su desarrollo, son favorecidas a través de un aporte -hasta quinientos bolívares- que cada cliente decide brindar de su vuelto, cada vez que hace una compra.

También desarrollan el proyecto de “Farmacia Comunitaria”, que incluye planes de difusión para la prevención de enfermedades y el cuidado de la salud en general, y “Atención farmacéutica”, que consiste en ofrecer atención gratuita por parte del farmacéutico regente, para la toma de tensión, la consulta acerca de la medicación apropiada de ciertos productos, aplicación de inyecciones y primeros auxilios.

Es importante mencionar que Farmatodo en el marco de su RSE busca desarrollar proyectos con el objetivo de contribuir con la calidad de vida de las comunidades locales, ofreciendo servicios de salud y facilidades diversas a través de las jornadas de salud, así mismo como planes de difusión para la prevención de enfermedades, con los servicios de toma de tensión, consulta acerca de la medicación apropiada, aplicación de inyecciones y primeros auxilios, como también con incentivos a la educación de jóvenes bachilleres. (Quintero, 2007)

En este sentido, también se encuentra a la empresa transnacional Constructora Norberto Odebrecht (Odebrecht) la que está presente en Venezuela desde el año 1992 y ha desarrollado la RSE a través de diversos proyectos socio-productivos, talleres de carácter artístico (danza, percusión, teatro, entre otros) en las comunidades afectadas por las obras de infraestructura que ejecuta la empresa. La filosofía de estos proyectos está determinada por el grupo de trabajo interno encargado de esta área, compuesto por un equipo

multidisciplinario, quienes buscan que los programas de RSE logren mejoras en la comunidades, que el impacto negativo que puede generar las obras sea el menor posible, y que los alcances de los proyectos se sostengan en el tiempo.

Creemos importante mencionar a la empresa Odebrecht en este apartado por ser un actor significativo en esta investigación, al plantearnos conocer acerca las prácticas de RSE que ejecuta la misma; sin embargo, en el Capítulo denominado “Contexto”, se desarrollará este punto con más detalle.

## **2.8. El Marco Legal de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela**

Toda empresa socialmente responsable debe fomentar el cumplimiento de las leyes, decretos y demás normas o actos dentro de su marco de actuación. La legislación asociada a este tema ha sido una acumulación de exigencias éticas para que se desarrollen unas relaciones económicas más apegadas a las relaciones humanas, donde respetar a los principios de actuación y costumbres del lugar es también esencial para la necesaria integración. (Matos, 2012)

Con el objetivo de comprender la legislación que regula el Compromiso de Responsabilidad Social en la República Bolivariana de Venezuela, se revisaron los Artículos relacionados con esta área, presentes en el Decreto N° 1.399, publicado en la Gaceta Oficial N° 6.154 de fecha del 19 de noviembre de 2014, mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas, Título 1 Disposiciones Generales, Capítulo VII Compromiso de Responsabilidad Social, Artículos 29 al 34.

Desde el punto de vista jurídico no se encuentran normas específicas de la RSE, sin embargo en el apartado de la Ley de Contrataciones Públicas se cuenta con varios artículos que regula las prácticas y expresan los deberes de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela.

### **Finalidad**

**Artículo 29.** “El compromiso de responsabilidad social tiene por finalidad garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, respecto de la contribución de los particulares, según su capacidad, en la consecución del bienestar general, en virtud de la solidaridad y responsabilidad compartida entre éstos y el Estado.

### **Carácter Contractual**

**Artículo 30.** “El compromiso de responsabilidad social se constituirá en una obligación contractual para el beneficiario de la adjudicación, y su ejecución debe estar debidamente garantizada.”

### **Procedencia**

**Artículo 31.** El compromiso de responsabilidad social procederá en caso de ofertas cuyo monto total, incluidos los tributos, superen las dos mil quinientas unidades tributarias (2.500 U.T.), y será del tres por ciento (3%) sobre el monto de la contratación.”

### **Aplicación y Oportunidad en la Ejecución**

**Artículo 32.** “El Compromiso de Responsabilidad Social que se establezca será aplicado a proyectos sociales y solicitudes, determinados en base a la información de las necesidades del entorno social que reciba el órgano o ente contratante, Y serán incorporados en los pliegos o en las condiciones generales de contratación. El cumplimiento de compromiso de responsabilidad social deberá efectuarse antes del cierre administrativo del contrato. “

### **Aporte en dinero del Compromiso de Responsabilidad Social**

**Artículo 33.** “El Compromiso de Responsabilidad Social que se reciba a

través de aportes en dinero será depositado en el Fondo de Responsabilidad Social, el cual se creará como patrimonio separado e independiente del Tesoro Nacional, bajo la administración y supervisión directa del Presidente o Presidenta de la República Bolivariana de Venezuela, o la autoridad que este señale. La naturaleza y forma de funcionamiento del Fondo de Responsabilidad Social será establecida mediante Decreto.”

### **Prohibición**

**Artículo 34.** “El aporte correspondiente al Compromiso de Responsabilidad Social en ningún caso se podrá utilizar para atender requerimientos que formen parte de las obligaciones y competencias contempladas en los Planes Operativos de los órganos y entes de la Administración Pública.”

Como se puede observar existen normativas con respecto al propósito del compromiso de la RSE, lo cual abarca desde la responsabilidad compartida del quehacer entre el Estado y las empresas hasta el compromiso con el bienestar general de la sociedad.

Se desprende de las normas citadas que el Estado venezolano, en aras de garantizar el cumplimiento de la RSE, creó obligaciones para aquellas personas jurídicas que contraten con la Administración Pública, atendiendo a su capacidad contributiva, es decir, que la cláusula sobre responsabilidad social que se incluya en los contratos públicos sólo se aplicará a aquellas ofertas cuyo monto total, incluyendo los tributos, superen las dos mil quinientas (2.500) Unidades Tributarias, señalando como cuantía del aporte que por este concepto debe hacerse el equivalente al 3% del monto de la contratación, lo cual además, se exige garantizar (mediante fianza) para asegurar el efectivo cumplimiento de esta obligación contractual por parte del beneficiario de la adjudicación.

El referido aporte debe ser aplicado a proyectos sociales determinados por el entorno social del órgano o ente del Estado que está efectuando la contratación pública, y las condiciones del mismo serán publicadas en los pliegos o condiciones generales de

contratación, significando que las empresas que participen en el proceso de contratación conocen de antemano a qué se destinará el aporte que hacen por concepto de compromiso social, el cual se les obliga a cumplir antes de obtener el cierre administrativo del contrato, asegurando con ello que las empresas que sean adjudicadas con el contrato público cumplan la cláusula de compromiso social si desean seguir contratando con el Estado en otros procesos.

Ahora bien, cuando el aporte por concepto de responsabilidad social se haga en dinero, el mismo será depositado en un Fondo de Responsabilidad Social independiente del Tesoro Nacional, es decir, no ingresa en el patrimonio del Estado que debe repartirse entre cada Entidad Federal, Municipio, órgano o ente de la Administración Pública, sino que va directamente a un fondo administrado y supervisado por la Presidencia de la República, lo que impide a los beneficiarios adjudicados por el contrato conocer cómo se invertirá ese dinero, a qué proyectos estarán dirigidos y cuál es el entorno social beneficiado por el aporte.

De igual forma, se prohíbe utilizar este aporte para cumplir las obligaciones de los órganos o entes de la Administración Pública, ya que dichas entidades deben cumplir estas competencias con el presupuesto que reciben ordinariamente, sin utilizar para ello los recursos provenientes del Compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, el cual tiene otra finalidad, como antes se señaló.

Dentro del marco legal existen dos niveles, el primero establece criterios con carácter de obligatoriedad, dentro de los cuales las empresas deberán cumplir con lo establecido en la ley para poder desarrollar sus actividades comerciales; un segundo nivel, que a pesar de que posee carácter de ley, busca también motivar a las empresas a realizar iniciativas de responsabilidad social en base a incentivos fiscales, donde a través del cual el estado compensará en parte las inversiones realizadas. (Dameá, 2008; cit. p. Salas, 2010).

## **2.9. Síntesis**

A modo de conclusión, la RSE es una corriente empresarial que ha generado un profundo cambio en las relaciones entre la empresa y la sociedad. Tiene impactos multivariados en los entornos en los cuales están insertas en áreas como la ampliación de los derechos laborales, el manejo de los efectos ambientales producidos por las prácticas industriales y el desarrollo sustentable de las comunidades con las que se vincula la empresa. (Méndez, 2003; Benveniste, 2002; Moreno, 2006; Gandica, 2008; Cit. p. Salas, 2010).

A propósito de que en Venezuela no hay una definición única y sistematizada de qué es la RSE, se cree necesario discutir en relación a los conceptos que se han venido desarrollando en el tiempo y por lo cual este capítulo esboza una compilación de las distintas definiciones desarrolladas por instituciones internacionales y varios autores para lograr comprender, desde la teoría, cómo se han dado las prácticas de RSE en Venezuela.

Por otra parte, el contexto donde se desarrolla la RSE tiene influencia y presenta un panorama que es incomparable de acuerdo a los países y/o espacios donde se desenvuelven, por tratarse de escenarios cambiantes; empezando por el propio concepto aceptado de RSE y la posición de cada empresa frente al marco legal, los contextos comunitarios, las distintas formas de actuación y relación de las empresas con el medio social, como también, la afectación en cada comunidad y los diferentes grupos de interés ('stakeholders').

En síntesis, las distintas corrientes de RSE han modificado radicalmente la forma en que algunas empresas se ven a sí mismas y su relación con el entorno social en el que operan, haciendo que las propuestas al respecto se asuman como una estrategia gerencial que se convierte cada vez más en uno de los elementos constitutivos de la misión y visión de estas empresas. En este sentido, Pizzolante (2008) plantea que "(...) el negocio de los negocios es producir valor social además del valor económico (...) El valor social puede producir valor económico que a la vez puede producir valor social. Hay un círculo virtuoso que hay que crear y producir" (Cit. p. Salas, 2010 en Gómez y otros, 2008, pág. 47).

### III. LA PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITARIA

El objetivo del presente capítulo es desarrollar los planteamientos centrales de la Psicología Social Comunitaria (PSC), considerándola como una disciplina que aportará herramientas valiosas desde el área psicosocial con las cuales permitirán en esta investigación mirar a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En principio, se hará un breve bosquejo de los antecedentes de esta disciplina, incluyendo sus ámbitos de desarrollo, siguiendo con la definición de la disciplina. Posteriormente se presentarán los principios que guían su quehacer, así como tres conceptos que consideramos fundamentales como son el de comunidad, fortalecimiento y participación.

#### 3.1. Antecedentes de la Psicología Social Comunitaria (PSC)

A continuación se presentará una síntesis de los aportes que dieron orígenes a la Psicología Social Comunitaria como un aproximado cronológico.

En este sentido, Martín Baró, (cit. p. Vázquez, 2012; pág. 19), expresa lo siguiente:

“El reto de la psicología latinoamericana no es, entonces, el volverse -socialmente relevante- ; el reto lo constituye más bien el orientar su potencial influjo social a atender prioritaria o preferencialmente los interés de los grupos dominados, los problemas de las mayorías populares, las esperanzas y los sueños de esos vastos sectores de la población latinoamericana que siguen debatiéndose con las exigencias prosaicas de la satisfacción a sus necesidades materiales más básicas. La relevancia Social se cifrará en atender a quienes han quedado

marginados del proceso social y de bienestar superior que históricamente ha ofrecido la psicología.”

Para este autor, el nacimiento de la psicología social en Latinoamérica se sitúa a partir de los años ´50s del siglo XX, ya que en ese entonces están surgiendo muchas de las escuelas de psicología y con ello la reconocida necesidad social de la profesión. No obstante, la psicología social producida en ese momento se caracterizó por su rasgo dependiente y reproductora de teorías, métodos y temas de estudios realizados por los EEUU y también pero en menor medida, por Europa.

En esta etapa prevalece la producción de conocimientos a través de estudios psicosociales conocida por una posición acrítica de teorías y métodos, debido al aislamiento entre problemas estudiados y realidad social en que dichos estudios se producían. La duración de esta etapa fue entre mediados de los sesenta hasta mediados de los setenta (Vázquez, 2012).

En estos años, sesenta y setenta del siglo XX han sido marcados por la cantidad de movimientos sociales que propagaron diversas ideas políticas y económicas, y que tuvieron una gran influencia en la forma de hacer ciencias sociales (Montero, 2008).

De esta manera, la misma autora añade que, dicho movimiento de las ciencias sociales y humanas primordialmente se inclinaba hacia los oprimidos y los excluidos en contextos donde la desigualdad en lugar de desaparecer, más bien se hacía cada vez más extrema. Mientras, la psicología se desenvolvía con un énfasis en lo individual, aun en el campo psicosocial, con la tradicional visión del sujeto pasivo, receptor de acciones o generador de respuestas dirigidas, predeterminadas, no productor de acciones, que raramente se le permitía aportar a la solución de problemas urgentes de la sociedad.

En la psicología dichas ideas producen un giro hacia una concepción de la disciplina centrada en los grupos sociales, en la sociedad y en los individuos que la integran entendiendo al sujeto humano como un ser activo, dinámico, constructor de su realidad, así

como en sus necesidades y expectativas. Se produjo también un cambio hacia una concepción distinta de la salud y de la enfermedad y, sobre todo, del modo de aproximarse a su consideración y tratamiento por los psicólogos. Al mismo tiempo, se busca hacer una psicología cuyas respuestas se originen dentro de la misma disciplina (Montero, 2008).

De esta forma, en Latinoamérica el mayor reto de la psicología fue superar viejas concepciones teóricas y metodológicas y, sobre todo, hacer clara su opción por las transformaciones sociales que requerían y requieren aún las mayorías excluidas del continente (Ob. Cit.).

A partir de los años 80, es cuando los psicólogos sociales empiezan a cuestionar a quién sirven y para qué sirve su quehacer, todo lo cual coincide con la crisis de la psicología social. En ese momento comienzan a ver la necesidad que la disciplina amerita en ser construida desde la intervención psicológica, social y política con respecto a los problemas y necesidades colectivas caracterizadas por la desigualdad, injusticia, represión, los conflictos armados, sobre todo en Centroamérica, y la dominación presente en los países latinoamericanos desde el inicio del siglo XXI (Vázquez, 2012).

Así, Montero (1994) sostiene que es de capital importancia reconocer que en ese proceso del desarrollo de la psicología social en Latinoamérica, la contribución de la psicología social comunitaria (PSC), siendo una práctica alternativa, crítica y esperanzadora de las explicaciones que las ciencias no han sido capaces de responder a estas problemáticas ya mencionadas.

Sin embargo, la misma autora considera importante mencionar la influencia en el surgimiento y desarrollo de la PSC que tuvo por medio de quienes desde la práctica la llevaron a problematizar su ejercicio llegando al pensamiento crítico y establecieron fundamentos para dicha disciplina (Paulo Freire en Brasil y Orlando Fals Borda en Colombia) son un ejemplo de esta perspectiva desarrollada a partir de la educación popular

y la sociología crítica, todo lo cual con el tiempo llegó a los demás países latinoamericanos, así como a otros continentes como África, Europa y Asia (Vázquez, 2012).

### **3.2. La Psicología Social Comunitaria (PSC) y sus ámbitos de desarrollo**

En términos generales la PSC fue desarrollada en tres grandes ámbitos. Primero el ámbito norteamericano, dentro del cual nace propiamente la disciplina hacia mediados de la década del sesenta, derivada de la psicología clínica y orientada hacia la salud mental. A partir de esta línea se comenzó a utilizar el término primeramente como Psicología Comunitaria (PC) para denominar una rama de la psicología que incorporó a su enfoque y metodología a la comunidad como contexto inseparable del sujeto y sus desajustes (Blanco, 1988; Serrano & Alvarez, 1992; Montero, 1994 y Giuliani, 2005; cit. p. Moreno y Murga, 2008).

El segundo ámbito es el Latinoamericano, dentro del cual se originó un trabajo comunitario estrechamente vinculado con los problemas típicos que afectan a las mayorías empobrecidas de nuestra región, tales como violencia, desempleo, marginalidad, servicios deficientes, entre otros. Dentro de este panorama es cuando surge la corriente propia de la PC, denominada Psicología Social Comunitaria (PSC), cuya fundamentación teórica y metodológica como ya hemos mencionado anteriormente, mantiene estrechos vínculos con la psicología social al tiempo que ha recibido también la influencia de la educación popular, la sociología, el trabajo social e incluso la teología de la liberación (Montero, 1998; Sawaia, 1998; Wiesenfeld, 2002; Montero, 2004; Giuliani, 2005, cit. p. Moreno y Murga, 2008).

Por último, se puede señalar la corriente de la PC desarrollada en el ámbito europeo, la cual se vincula con programas sociales diversos, desarrollados sobre todo en torno a la salud, el empleo, problemas ambientales y asistencia a minorías, entre otros, Francescato (1998, Ob.cit.).

Estas tres corrientes en el marco de la PC vienen enmarcadas con una preocupación

en común por el abordaje de la comunidad como objeto de estudio e intervención, aun cuando lo hacen con objetivos y métodos diferentes. La primera corriente desarrollada concebía a la comunidad como el ambiente natural de las personas, lo cual impone la necesidad de su estudio, comprensión e intervención. Esto permite, por una parte, identificar posibles causas del desajuste y, por la otra, incorporar recursos de la propia comunidad para mejorar el vínculo entre el individuo y su propio ambiente. La segunda corriente, aborda a la comunidad con el fin de identificar y fortalecer los procesos psicosociales que promueven especialmente la organización y participación comunitaria para resolver sus propias necesidades. Y la tercera corriente, aborda a la comunidad generalmente a través de intervenciones y/o programas sociales planificados desde las instituciones, tanto de carácter público como privado. Este desarrollo de la PC imprimió su huella en cada región, contando con las influencias mutuas entre las distintas corrientes. (Giuliani, 2005; cit. p. Moreno y Murga, 2008).

Este tiempo transcurrido desde los orígenes de la PC hasta la fecha, ha mostrado innumerables experiencias en diferentes ámbitos y contextos. Así, por ejemplo, Serrano & Alvarez (1992a; ob. Cit.), hablan de marcos y modelos, señalando el de la “psicología clínica comunitaria,” el marco “organizacional”, el marco “ecológico”, el marco “transaccional” y marco de “acción y cambio social”. Por su parte, Montero (1998; 2006; Giuliani, 2005; cit. p. Moreno y Murga, 2008) identifica cinco áreas básicas de aplicación: área de la psicología social comunitaria; área de salud comunitaria; área de educación comunitaria; área de trabajo comunitario en organizaciones y área ambiental comunitaria.

De acuerdo a la autora ya mencionada, también nos parece importante recalcar que en Latinoamérica, esta disciplina ha puesto el énfasis en la dimensión psicosocial y en base a ella ha desarrollado su enfoque teórico y metodológico. Así mismo, se reconoce dentro del gran mapa de la disciplina como Psicología Social Comunitaria (PSC), dado a sus estrechos vínculos con la psicología social. Sin embargo, es práctica común denominar bajo el nombre de PC a casi todas las prácticas de la psicología orientadas al quehacer comunitario. En este trabajo, asumiremos el término de PSC con el fin de mantener la

especificidad de la corriente de esta disciplina con la cual nos identificamos.

En este sentido, Montero (2006), sostiene que actualmente existe una gran profusión de publicaciones especializadas sobre la PSC que dan cuenta de su permanente desarrollo, tanto en sus experiencias aplicadas cuanto a su riqueza teórica y metodológica. De igual forma, se ha incrementado la creación de programas de formación académica en PSC abarcando desde la licenciatura hasta el doctorado.

### **3.3. Definición de la Psicología Social Comunitaria**

Para definir la Psicología Social Comunitaria no basta con mencionar que involucra el trabajo con la comunidad, sino que este factor comunitario implica un rol activo en la comunidad, donde no sólo es un receptor, sino un actor dinámico (Montero, 2008).

Rappaport (1977, cit. p. Montero, 2008) intenta explicar el concepto usando tres aspectos específicos: la relatividad cultural, diversidad y ecología, con el reto de ampliar la percepción de salud relacionada a las discusiones psicológicas, considerando el cambio, el carácter político y científico que se desarrolla dentro de las comunidades, y lo que surge en conjunto con las intervenciones comunitarias. Para este autor, esa perspectiva ecológica de la interacción de la PSC, ofrece la posibilidad de mejorar las relaciones entre las personas, su adaptación mediante el desarrollo y creación de nuevas posibilidades sociales, y del desarrollo de recursos personales. Por su parte, Sarason (1974, cit. p. Montero, 2008) expone que el tema central de la Psicología Social Comunitaria, es enfocarse en el sentido de comunidad, en su fortalecimiento y producción.

De esta forma, la misma autora expresa la perspectiva de los psicólogos sociales como agentes transformadores, que intercambian conocimiento con los diferentes actores de la comunidad, donde el conocimiento que ambos poseen debe estar enfocado en objetivos comunes, ofreciendo una alternativa para relacionarse con la realidad, de interpretarla, y de reaccionar ante ella. Por tanto, la Psicología Social Comunitaria es una

psicología para la transformación, social e individual. Montero (2008; pág. 70) la define como:

“la rama de la psicología cuyo objeto de estudio son los factores psicosociales que permiten desarrollar y fomentar el control y poder que los individuos pueden ejercer sobre su ambiente individual y social para solucionar los problemas que los aquejan y lograr cambios en esos ambientes y en la estructura social.”

### **3.4. Principios orientadores de la Psicología Social Comunitaria**

La PSC al ser una rama de la psicología que parte de las ciencias sociales, con una perspectiva crítica y transformadora, da importancia a los valores de los diferentes contextos sociales y los significados que se le otorgan; dado que proviene de una ciencia, debe responder a una estructura, dentro de la cual posee una serie de principios que han sido planteados por Montero (2008) y rigen a la disciplina.

Describiremos brevemente estos principios de acuerdo a los planteamientos de la citada autora.

**El principio de Catálisis Social:** Este principio define al actor externo, desde su rol de catalizador que trabaja juntamente con la comunidad con la mirada puesta en su transformación. Implica que el actor externo trabajará orientando actividades que potencien acciones transformadoras pero lo hace sin asumir él la ejecución de las mismas. De ahí su rol catalizador. Ese rol tiene como objetivo la liberación y autonomía tanto para las personas que participen como a la comunidad de la que forma parte. En vista de las características de este principio los valores que lo sustentan son la *libertad*, el *respeto* y la *autonomía*.

**El principio de Autonomía del grupo:** Este principio plantea que los grupos

poseen una dinámica particular, donde cada uno emplea sus recursos y capacidades y no necesariamente estas características se repiten en los grupos; en consecuencia las acciones grupales son realizadas desde una orientación democrática propia, que participan los miembros que decidan hacerlo. Los valores relacionados a este principio son la *democracia* y la *autonomía*.

**El principio de Prioridades:** Como su nombre lo indica, este principio hace referencia a la capacidad de una comunidad de determinar cuáles son sus necesidades o acciones a realizar, para lograr esto se debe tener una organización interna que permita jerarquizar estos requerimientos. En consecuencia los valores subyacentes son la *organización* y la *autonomía*.

**El principio de Realizaciones:** Este principio responde a la necesidad individual y grupal de obtener logros, de producir resultados en el sentido de la transformación hacia la cual se busca llegar. Es necesario tener efectos palpables como consecuencia de la acción grupal que se ha desarrollado, lo que motiva la cooperación y la conciencia. Los valores implícitos son: *trabajo, cooperación, conciencia y logro*.

**El principio de Estímulos:** Este principio plantea la importancia de los logros de las comunidades, para tomar a estos últimos como estímulo para seguir realizando actividades en el tiempo dentro de la misma. Considerando los logros como la satisfacción por los objetivos alcanzados, la calidad de los mismos y la evidencia de la transformación en sí.

**El principio de la unión entre la teoría y la práctica:** Este principio plantea la importancia de la unión entre la teoría y la práctica, donde una complementa la otra, puesto que lo planteado en la teoría se va a desenvolver en la práctica y las acciones ejecutadas en el campo es lo que se va a contrastar con la teoría. Como resultado de esta relación acompañado de la reflexión se llega a la praxis.

**El principio del poder y el centro de control ubicados en la comunidad:** Este puede ser uno de los principios más argumentados, debido a la frecuente concepción que se tiene del poder y su relación con el saber. En el trabajo comunitario es difícil asumir que actores externos poseen el conocimiento de ciertas dinámicas de la comunidad. De esta manera, este principio alude a la participación y poder centrados en la comunidad, lo que va a generar autonomía a la misma frente a estos agentes externos que se relacionen con ella.

**El principio del mínimo necesario vs. el máximo deseable:** Este principio considera que se deben llevar adelante los trabajos con aquellos grupos o personas interesadas y dispuestas a participar en cada momento, sin esperar por unas condiciones ideales bajo las cuales “toda la comunidad” se vuelque a la participación, entendiendo que las comunidades poseen diferentes niveles de compromiso y participación y que estos fluctúan en el tiempo. El objetivo es que se cubra un mínimo necesario para mantener la dinámica de actividades con los miembros de la comunidad, aunque no siempre se llegue al máximo deseable.

**El principio de la devolución sistemática:** Las comunidades están interesadas en comprender los procesos trabajados en ellas, y la psicología social comunitaria en generar reflexión en esos lugares, pues de ahí parte su crecimiento; por tanto, este principio hace referencia a la importancia de sistematizar desde la praxis el conocimiento producido tanto por los actores externos como internos.

**El principio de la transformación social:** Este principio parte de la premisa que la realidad es socialmente construida y reconstruida cotidianamente por sus actores sociales, y estos a su vez son construidos por ella. Entonces, al hablar de una realidad que es socialmente construida también es posible transformarla a partir de las acciones de sus actores.

### 3.5. Comunidad

Como hemos visto anteriormente estos principios se ponen en práctica dentro del contexto comunitario, por lo cual se cree conveniente detenernos a indagar en relación al concepto de comunidad y de fortalecimiento y la relación que hay entre ambos términos, por ser eje fundamental de la PSC y de esta investigación.

### **3.5.1. Concepto de Comunidad**

Dada la importancia de este término, a continuación presentamos los conceptos de comunidad de diferentes autores:

“El conjunto de relaciones sociales que se encuentran vinculados por un sentido de comunidad” (Sánchez, 2009. pág. 47).

Además, Sánchez (2009), luego de integrar definiciones de investigadores y miembros de la comunidad afirma que:

“la comunidad consiste en relaciones sociales organizadas, cohesionadas, que se construyen a partir de acciones o de la participación de sus miembros para solucionar necesidades que comparten, donde se crean fuertes lazos emocionales. Visto así, la comunidad es una estructura social que media entre el individuo y la sociedad” (pág. 51).

Por su parte, Montero (2005, cit. p. Montero, 2008) define a la comunidad como:

“un grupo en constante transformación y evolución (su tamaño puede variar), que en su interrelación genera un sentido de pertenencia e identidad social, tomando sus integrantes conciencia de sí como grupo, y fortaleciéndose como unidad y potencialidad social” (pág. 207).

Después de indagar en estos conceptos, que intentan integrar la compleja definición

de comunidad, encontramos que se refiere a relaciones que trascienden el territorio de convivencia, que hace referencia a compartir interés, al establecimiento de vínculos y la formación de identidades compartidas; en tanto, la próxima física es importante pero tiene de manera transversal el compartir un espacio psicológico, cultural e histórico. Estas características del concepto de comunidad, le otorgan un aspecto psicosocial, al ser un medio entre las personas y la sociedad.

Otro de los hallazgos encontrados dentro del estudio del concepto de comunidad, se encuentra lo que se denomina “sentido de comunidad”, lo cual debe ser sentido y expresado por los miembros de una comunidad, para que la misma pueda ser llamada con ese nombre; a continuación se buscará de comprender mejor dicho concepto.

### **3.5.2 Sentido de Comunidad**

Los miembros de una comunidad son los que crean el sentido de pertenencia, una vez que sienten que pertenecen a un espacio común, entendiéndolo a este último no necesariamente como un territorio físico, sino que se desarrollen valores como la solidaridad y la confianza; como consecuencia estos miembros se sienten parte de la comunidad, y que la misma les pertenece. Lo que vendrá a diferenciar una comunidad de otra, es precisamente el sentimiento de pertenencia que manejen, el compañerismo, y la seguridad de contar el uno con el otro, tener conciencia del valor del colectivo que involucra el “sentido de comunidad”, tal y como lo plantean, McMillan y Chavis (1986, cit. p. Moreno y Murga, 2008) en la siguiente definición:

“es un sentimiento que los miembros tienen acerca de su pertenencia, un sentimiento de que los miembros se preocupan unos por los otros y el grupo por ellos, y una fe compartida de que sus necesidades serán satisfechas permaneciendo juntos” (pág. 9).

En el mismo orden de ideas, encontramos que estos autores plantean que existen

cuatro (4) componentes que dan estructura a una comunidad, los cuales son:

- **Membresía:** hace referencia al sentimiento de compartir relaciones en una comunidad y lograr reconocer que se forma parte de la misma; dentro del concepto de membresía se puede apreciar algunas características de las comunidades como su historia, la identidad y la identificación comunitaria, los símbolos comunes, la seguridad y el apoyo emocional, los derechos y deberes provenientes de este componente y las gratificaciones por el hecho de formar parte de la comunidad. Además, se considera la inversión de cada miembro, en cuanto a recursos y esfuerzos depositados en la comunidad a través del tiempo.
- **Compromisos y lazos emocionales compartidos:** como su nombre lo indica, está relacionado con vínculos emocionales que involucran a los miembros de la comunidad, los cuales se desarrollan en el tiempo; para estos autores este es el componente más importante, puesto que tiene como base las relaciones afectivas. A su vez, se cree que existe un aumento en la cohesión y unión grupal después de experimentar de manera conjunta diferentes tipos de emociones.
- **Integración y satisfacción de necesidades:** este componente plantea que cuando los miembros de una comunidad logran compartir sus problemas comunes y resolverlos de forma conjunta, al mismo tiempo solventan una necesidad propia; da importancia a la presencia de redes de apoyo para lograr satisfacer esas necesidades y solución de problemas dentro del ámbito comunitario.
- **Influencia:** este componente señala el poder que existe en las personas que forman parte de una comunidad, de lograr promover algún tipo de acción

particular en los demás miembros; al mismo tiempo, se refiere a que la voz de estos, sea tomada en cuenta para ser consultados o de que su opinión tenga algún tipo de influencia al ser escuchada y considerada como significativa dentro de la comunidad.

### **3.6. Empoderamiento o Fortalecimiento (*Empowerment*)**

Desde sus inicios la PSC ha estudiado el proceso de fortalecimiento, por ser una de las vías fundamentales para alcanzar la transformación de las comunidades. En las prácticas comunitarias al realizar las intervenciones psicosociales, como por ejemplo, cuando se realiza una actividad en la comunidad, hay un enfoque en la organización y participación de las personas que hacen vida en la misma; en este sentido, es importante estimular a las capacidades de los individuos, para que logren el fortalecimiento y transformación para un mejor vivir (Montero, 2003).

Indagando en el concepto de “empowerment”, encontramos que ha sido definido como un concepto que relaciona las fortalezas y competencias individuales, los sistemas naturales de ayuda y los comportamientos proactivos con asuntos de política y cambio social (Rappaport, 1981, 1984, 1987 en Perkins y Zimmerman, 1995, cit. p. Moreno y Murga, 2008). En el mismo orden de ideas, autores como Francescato (1998 en Montero, 2003, Ob. Cit.) sugiere que se le dé una mayor atención a los aspectos positivos que a los negativos, de esta manera promueve la conciencia de una corresponsabilidad del individuo y de su rol protagónico; así, se utiliza el verbo “potenciar” para referirse al desarrollo social y al proceso de ayudar a las personas menos privilegiadas, a desarrollar sus puntos fuertes en vez de centrarse en sus debilidades, en búsqueda de la continua transformación social.

Para comprender mejor este concepto, Montero (2003) plantea que el fortalecimiento refleja mejor la práctica que se quiere significar desde la PSC, y lo define como:

"el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos". (pág. 72).

Este concepto de fortalecimiento que plantea Montero (2003) hace énfasis al proceso que tiene carácter colectivo, puesto que las capacidades, la conciencia y las transformaciones necesarias sólo pueden ser verdaderamente alcanzadas con los otros, dejando a un lado los valores individualistas que plantean que existe un sujeto auto-determinado, auto-eficaz, independiente y autónomo, capaz por sí sólo de influenciar "su ambiente". Además, recalca que los cambios y transformaciones ocurren desde la comunidad e impactan en su entorno, al ser constructores de su realidad.

### **3.7. La Participación**

El concepto de participación es imprescindible para la psicología comunitaria, por lo que se han generado discusiones desde diferentes perspectivas en cuanto a su definición. Entre ellas se encuentra la perspectiva política, que señala que es una vía para alcanzar poder, para lograr un desarrollo social o para ejercer la democracia; también desde la mirada comunicacional creen que es útil para informar y ser informado, escuchar y ser escuchado; y desde lo económico como medio para compartir ciertos beneficios materiales (Montero, 2008).

Dadas las diferentes miradas que abordan el concepto de participación, se cree que es un proceso que amerita reconocer una variabilidad de funciones de elementos que lo caracterizan en el momento y contexto en que ocurren, desechando la idea de ser una entidad estable. Se concibe a la participación como una construcción social, múltiple, sujeta a valores y circunstancias contextuales que emergen en un determinado momento. Para profundizar en estos elementos se presentan a continuación los niveles de Participación que

plantea Hernández (1996; cit. p. Montero, 2008):

1. **Nivel basado en la asistencia:** este nivel hace referencia a la frecuencia que presentan los miembros de una comunidad en las actividades que se desarrollen en la misma, en un momento dado, donde dichas acciones busquen alcanzar algún tipo de transformación. Es una participación que se genera a través de la difusión y promoción.
2. **Nivel de participación permanente:** en este nivel las comunidades poseen grupos organizados que se ocupan de ciertas responsabilidades concretas; en consecuencia, puede generarse colaboración y apoyo para la articulación de un proyecto determinado.
3. **Nivel de participación orgánica:** en este nivel se considera que se deben priorizar las necesidades y recursos, con el fin de orientarlos a incorporar a más personas en la toma de decisiones de la comunidad. Este nivel, está relacionado con tres aspectos fundamentales, entre ellos la identificación con un proyecto, la integración con otras personas y grupos con el objeto de expandir la visión de la promoción y por último el compromiso en el desarrollo de la planificación.

Los niveles mencionados señalan que la participación se genera de acuerdo al contexto, que el mismo no es un evento único, puesto que varía en su alcance e intensidad. Por ende, si se busca desarrollar los niveles de participación orgánica en una intervención determinada, se recomienda iniciar e impulsar los demás niveles de participación expuestos anteriormente, porque los mismos ofrecen recursos importantes y necesarios para que se cumplan los objetivos planteados.

De acuerdo a Espina (2002, cit. p. Moreno y Murga, 2008.) la investigación e intervención por parte de instituciones que diseñan proyectos dirigidos al desarrollo social y comunitario, pueden promover el fortalecimiento de estas comunidades con las que

trabajan. En este sentido, la PSC ha empezado a profundizar en torno a la relación de la comunidad con los agentes externos y el impacto que esto puede tener en los procesos de organización y participación de las mismas.

### **3.8. SÍNTESIS**

En este capítulo, se desarrollaron aspectos relacionados a la rama de la Psicología Social, conocida como “Psicología Social Comunitaria”, se partió de lo general a lo particular, desde los antecedentes de esta disciplina incluyendo sus ámbitos de desarrollo, se presentó el debate que existe en cuanto a su definición, los principios que guían su quehacer, junto a los conceptos fundamentales, entre ellos Comunidad, Fortalecimiento y Participación, que permitieron comprender la complejidad de la misma.

Después de indagar en los planteamientos centrales de la PSC, creemos que aporta herramientas para que desde su mirada psicosocial se realicen investigaciones en el marco de la RSE, porque al permitir conocer los principios que rigen las dinámicas de las comunidades, aporta información valiosa para la empresa que hará la intervención. Sin embargo, no pretendemos utilizar estos planteamientos con fines de evaluación hacia el quehacer de la RSE de Odebrecht en el ámbito comunitario, sino como una guía teórica

En este sentido, nuestra investigación se suscribe dentro de estos nuevos escenarios y retos que se le presentan a la psicología social comunitaria actualmente en Venezuela, como es el caso de la “Construtora Odebrecht”, como empresa privada que fomenta proyectos dirigidos al desarrollo comunitario a través de sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

## **IV. CONTEXTO DEL ESTUDIO**

#### **4.1. El Contexto Institucional**

El contexto donde se ha llevado a cabo este estudio lo constituyen la empresa “Construtora Norberto Odebrecht” y la comunidad de San José de la Floresta, la cual está ubicada en el Municipio Chacao del Estado Miranda, Venezuela. La información presentada en este apartado la obtuvimos luego de una revisión documental y del proceso de familiarización con los diversos actores tanto de la empresa como de la comunidad, a través de entrevistas a profundidad y visitas a campo.

La empresa dio la oportunidad a que una de nosotras hiciera pasantías durante ocho meses en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo que le llamó la atención, en especial la dinámica del trabajo, por lo que decidimos ahondar en el tema mediante este estudio, especialmente por el interés de conocer cómo se vinculan en la práctica, propuestas que provienen del quehacer de una empresa y la mirada de la psicología social comunitaria.

Estas pasantías se iniciaron en noviembre de 2012 y duraron hasta julio de 2013; el conocimiento que obtuve de esa realidad se fue construyendo dadas las dinámicas con los actores del contexto, tanto de la empresa como de las comunidades con las que se trabajó.

Para esta investigación se utilizó el enfoque metodológico cualitativo derivado de la perspectiva comunitaria, de acuerdo a la definición de Wiesenfeld (1996 c. p. Salas, 2010) quien plantea que el contexto se encuentra compuesto por un conjunto de propiedades de un fenómeno, proceso o evento, con los cuales se establecen relaciones diversas, así como también acciones e interacciones en un espacio y tiempo determinados. Dicha definición orientará entonces la caracterización y delimitación de nuestro contexto de estudio.

En lo que se refiere al contexto comunitario, la investigación se centró en la comunidad San José de la Floresta, porque participó en algunos de los proyectos del Plan “Juntos Construimos Valores” desarrollado por el área de RSE de Odebrecht; aunque este Plan se aplicó en diferentes comunidades, se seleccionó esta comunidad debido a que logró cubrir una variedad de actores sociales (desde niños hasta personas de la tercera edad), contó con una diversidad en la naturaleza de los proyectos (danza, teatro, corte y costura, música entre otros) y fue recomendado por los expertos de la institución debido a que tiene

una antigüedad de siete (7) años de logros en el trabajo comunitario de la empresa con dicha comunidad.

En este sentido, y para facilitar la lectura, optamos por describir las características del contexto de los dos (2) actores fundamentales de interés para la investigación, a saber: la empresa Odebrecht y la comunidad San José de la Floresta; los cuales se vinculan a través del plan de Responsabilidad Social Empresarial “Juntos Construimos Valores”.

#### **4.1.1. Características de la empresa Odebrecht.**

Odebrecht es una Organización brasileña con actuación mundial, que presta servicios y fabrica productos para clientes de los cinco (5) continentes. Está presente en 23 países, con negocios diversificados y estructura descentralizada, actúa en los sectores de ingeniería y construcción, industrial y en el desarrollo y la operación de proyectos de infraestructura y energía, creando soluciones integradas, innovadoras y de relevancia para clientes y comunidades. Desde 1944, fecha de fundación de la organización, sus integrantes se orientan por una filosofía propia, basada en valores humanísticos y consolidados en la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO). Como parte de sus responsabilidades empresariales, al servir al cliente y a las sociedades en que están insertados, sus equipos colaboran para la constitución de países y comunidades económicamente prósperos, inclusivos, sostenibles, participativos y culturalmente ricos (Odebrecht, 2011).

De este modo, para Odebrecht la TEO es un conjunto articulado de principios, conceptos y criterios, con foco en la educación y en el trabajo, que proporciona los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los integrantes de la Organización. Valora las potencialidades del ser humano, en particular, la disposición para servir, la capacidad y deseo de evolucionar y de superar resultados. Estos principios, conceptos y criterios – entre los cuales destacan la confianza en las personas, la actuación descentralizada y la reinversión productiva de los resultados logrados – permiten que la institución actúe con direccionamiento estratégico común, unidad de pensamiento y coherencia de acción, determinando que todos sus integrantes, en distintos puntos del planeta, sigan el mismo rumbo (Odebrecht, 2011).

En Venezuela, Odebrecht presta servicios de ingeniería y construcción desde 1992. Realiza inversiones en infraestructura, proyectos inmobiliarios, industriales, de petróleo y gas, petroquímicos y agrícolas, para clientes del sector público y privado. Ha mantenido una participación relevante en la ampliación del Metro de Caracas y en la construcción de obras sociales de infraestructura en el país.

#### **4.2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Odebrecht y su Plan Rector**

En Odebrecht existe un área específica de responsabilidad social empresarial (RSE), la cual está ubicada en el campamento de Línea 5 en Caracas, conformada por tres empleados, descritos a continuación:

- △ Ysbelet Lobo, de profesión Socióloga, tiene ocho años de servicio en la empresa, actualmente desempeña el cargo de Responsable del área de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social, dentro de las funciones se encuentra la gestión del personal, como también de todo lo relacionado con las actividades de RSE tanto dentro como fuera de la empresa, es quien posee mayor jerarquía en el área.
- △ Yessenia García, de profesión Socióloga, tiene cinco años de servicio en la empresa, actualmente desempeña el cargo de Coordinadora de responsabilidad social, dentro de sus funciones se encuentra gestionar de manera directa con las comunidades con las que se esté desarrollando algún programa, como también acciones de RSE dentro de la empresa.
- △ Elenitza Berrios, de profesión Contadora, tiene seis años de servicio en la en Odebrecht, actualmente desempeña el cargo de Coordinadora de responsabilidad social, dentro de sus funciones se encuentra gestionar de manera directa con las comunidades con las que se esté desarrollando algún programa, como también acciones de RSE dentro de la empresa.

Esta área realiza acciones orientadas a dos (2) dimensiones: ***Público Interno***, el cual dirige la atención hacia los trabajadores-colaboradores involucrados en los Proyectos en correspondencia con los principios éticos, económicos y socio-ambientales de la

Construtora; y el ***Público Externo***, que son aquellos contextos donde se ejecutan los programas de RSE y las acciones de acompañamiento que faciliten la participación de las comunidades que habitan en zonas de atención social, adyacentes a las obras que realiza la empresa.

La RSE en las obras es reflejo de los principios fundamentales de la TEO y de las Políticas de Sustentabilidad, los cuales proveen referencias éticas que rigen las actuaciones de la empresa. Su responsabilidad social se cristaliza a través del despliegue de un Plan Rector el cual contempla un conjunto de acciones organizadas en programas y proyectos específicos que buscan valorar el capital social y su capacidad de transformación, la generación de empleo y la promoción del desarrollo sustentable.

Estos fundamentos alinean las estrategias y las acciones con las del cliente hacia el compromiso social, visualizando como principal grupo de interés a las comunidades que habitan en los diversos contextos de actuación y el desarrollo de mecanismos de participación armónica y apoyo a la producción, por tanto, este es el campo de acción del área la RSE.

### **4.3. Odebrecht y sus proyectos en ejecución**

De acuerdo al diseño organizacional de Odebrecht, el área de RSE depende de la Gerencia de Administración; esta última, es responsable por la aprobación o no de los proyectos que se desarrollaran para el cliente.

Entre los clientes de Odebrecht Venezuela, se encuentra el C.A. Metro de Caracas, que es el transporte público masivo de la ciudad, con quien viene trabajando desde la llegada de la empresa al país. En la actualidad en la Gran Caracas las infraestructuras en las que se está trabajando son el MetroCable Mariche, que se trata de un sistema teleférico compuesto por dos tramos, el local de 4,84 kilómetros y el expreso de 4,79 kilómetros. El tramo expreso, cuenta con 32 torres y 144 cabinas que permiten el traslado directo de los usuarios de la Estación Palo Verde a la Estación Mariche, en sólo 17 minutos, trayecto que por vía terrestre puede tomar hasta dos horas. La línea local, con tres estaciones tendrá un trayecto que será realizado en 25 minutos. Este sistema de transporte facilitará la integración de los habitantes de las zonas populares de Mariche con el núcleo urbano de Caracas,

permitiéndoles conectarse con el resto de Sistema Metro de Caracas y acceder a otros lugares, fuentes de empleo y estudio.

Por su parte, la Línea 5 del Metro de Caracas, cuenta con una extensión de 15 kilómetros y 9 estaciones; esta línea del Metro de Caracas, paralela a la existente Línea 1, contribuirá a equilibrar la cantidad de usuarios en cada línea y conectar la red Metro con el Sistema Caracas-Guarenas-Guatire. Las estaciones y túneles se construyen bajo nuevas y modernas tecnologías, que reducen al mínimo la afectación de la circulación vehicular superficial y la cotidianidad de las comunidades adyacentes. La Línea 5 permitirá a los caraqueños recorrer la ciudad de extremo a extremo, de manera rápida e ininterrumpida, atravesando tres municipios de la ciudad capital. Se estima que transportará diariamente a unas 500.000 personas.

En las comunidades cercanas a esta última se desarrollan proyectos de RS y en la comunidad San José de la Floresta próximo a la estación Bello Campo (como muestra la siguiente imagen) se ejecutó el Plan “Juntos Construimos Valores”.



*Imagen 1: Ruta de la línea 5 del metro de Caracas, en construcción.*

#### **4.4. Hacia dónde apunta la empresa**

De acuerdo a la revisión documental en revistas digitales, folletos y la página web oficial de Odebrecht, se pudo observar que la empresa se plantea como prioridades puntos como:

a) El desarrollo armónico de las obras, con la participación de las comunidades ubicadas en los contextos de actuación, mediante la conformación de equipos de apoyo y mecanismos de incorporación de mano de obra local, el ejercicio de la contraloría social y el apoyo al desarrollo de proyectos de inversión social (obras compensatorias, obras complementarias y obras de RS).

b) La generación de condiciones para la legitimación de estrategias, programas y acciones de RSE.

c) La ejecución de actividades del Área integradas a las gerencias de sustentabilidad, ingeniería y producción para la conformación de equipos de trabajo.

Además posee líneas estrategias del área de RSE, las cuales son: cultura, familia y sociedad, el desarrollo sustentable, la educación en/y para el trabajo y el acompañamiento

social a la obra. Así, dentro de la línea estratégica de cultura, familia y sociedad está el programa Juntos Construimos Valores.

#### **4.4.1 Características del Plan de RS “Juntos Construimos Valores”.**

El plan “Juntos Construimos Valores” tiene como objetivo general difundir y fortalecer la diversidad cultural en las comunidades ubicadas en zonas de atención social, así como en atender y establecer espacios para la participación, integración y reflexión de los trabajadores de las obras que Odebrecht Venezuela adelanta para la C.A Metro de Caracas.

Sus objetivos específicos son:

- ✓ Difundir el conocimiento y proyección de valores culturales, como un medio para promover el diálogo, la solidaridad y el respeto.
- ✓ Contribuir a impulsar a los cultores y creadores populares de cada comunidad.
- ✓ Estimular la preservación de las expresiones propias de cada comunidad.
- ✓ Favorecer la creación de nuevos espacios de expresión y reflexión sobre los valores culturales tanto de Venezuela como de Brasil.
- ✓ Propiciar la participación de grupos de atención prioritarios como niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y personas de la tercera edad en distintas modalidades de iniciación artística y
- ✓ Generar estrategias de atención a nuestros trabajadores estableciendo espacios de participación, integración, reflexión e intercambio.

Además se caracteriza con algunas estrategias de trabajo que son; hacer alianzas con instituciones de promoción y difusión cultural, los talleres de iniciación artística, cine-foros, tertulias, eventos de teatro, danza y música.

#### **4.4.2 Características de la comunidad “San José de la Floresta”.**

La comunidad San José de la Floresta está ubicada geográficamente en los límites: Al Noreste-este con el Parque Generalísimo Francisco de Miranda (antiguo Parque del Este

Rómulo Betancourt), al Oeste con el Parque Aruflo y al Sur con la Autopista Francisco Fajardo, frente al aeropuerto La Carlota (Prieto, S/f).

Sus terrenos son una fracción de un lote completo que perteneció a la Hacienda San José. Las hectáreas del parque del Este y la colectividad San José es un mismo conjunto de tierras del antiguo patrimonio. Su ocupación es de un ámbito territorial de 3000m con una población estimada de 394 habitantes, con 34 viviendas en su mayoría de dos o tres niveles con estilos de quintas (Ob. Cit.).

En la década de los años sesenta existía un galpón del extinto Ministerio de Obras Públicas (MOP) usado para almacenar los materiales de ferrocarril que franqueaba estos terrenos. Dentro de las parcelas catastralmente se hallaban en dos ámbitos territoriales de las cuales un 85% estaban localizadas en el ámbito del Municipio Sucre y el 15% restante pertenecía a Chacao. Hoy día las cédulas catastrales de sus viviendas pertenecen al ámbito del Municipio Chacao cambiando totalmente la correlación de su antiguo ámbito territorial (Prieto, S/f).

Luego de esa conquista entre los años de 1983 a 1993 eligen varias directivas de Asociación de Vecinos, esta directiva solicita a la alcaldía la construcción de la actual cancha deportiva, además tuvieron logros como la organización de los puestos de estacionamiento, demarcaciones y asignaciones de dichos estacionamientos a los propietarios. También colocaron la reja de la entrada con vigilantes, lo cual debido al atraso de las cuotas asignadas por parte de los vecinos para tal función, son eliminados (Ob. Cit.).

El mismo autor sostiene que para el año 2000 se logró rescatar la casa comunal y se efectuó un acuerdo para la instalación de una valla que permitió ingresos propios para la comunidad. Para este momento también se constituye la asociación civil San José de la Floresta, se introdujo la documentación para pertenecer al Municipio Chacao y se construyó un mural alusivo al rescate de los valores históricos de la comunidad.

En la actualidad la comunidad es oficialmente del Municipio Chacao, en consecuencia posee relaciones importantes con la Alcaldía encargada de esa zona. Además, posee organizaciones como el Consejo Comunal, Asociación de Vecinos y la Asociación Civil. Aún habitan en este sector personas que son descendientes de los fundadores, por lo

que se accede a la historia y costumbres desde fuentes primarias, y esto puede ser una de las razones por las que se conservan algunos valores. Como es el caso del espacio “La escuelita”, donde se desarrollan actividades educativas, culturales y socio productivas, el desarrollo de liderazgos importantes, el mantenimiento de tradiciones en las celebraciones como el día de San José, el día de las madres, entre otras actividades.

## **V. MARCO METODOLÓGICO**

Esta investigación se suscribe a la metodología de investigación cualitativa por considerarla como la más adecuada para el abordaje de nuestros objetivos. Esto se deriva de la propia perspectiva de la PSC, la cual hemos expuesto en nuestro marco teórico y a la cual recurrimos para el desarrollo de esta investigación. En relación a esto encontramos que Dussel (1998 c. p. Montero, 2005, pág. 96) expone que “el sujeto construye una realidad, que a su vez lo transforma, lo limita y lo impulsa; ambos están siendo construidos continuamente (...)” además señala que “(...) esa construcción es social y por tanto relativa, pues responde a un momento y a un espacio determinados, ya que es producida históricamente”. En consecuencia, nos interesa posicionarnos desde este enfoque porque considera tanto al sujeto como a su entorno, vistos como aspectos relacionados activamente, con características propias y que generan una dinámica particular.

Por todo esto, el enfoque cualitativo se presenta como una herramienta metodológica que permite comprender la realidad social como producto de un proceso histórico de construcción social a partir de la lógica, el sentir y las vivencias de sus protagonistas. En este sentido, Ruíz (1996; Cit. p. Vizcaya, 2006, pág. 99) señala que esta metodología “(...) parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y sus significados.”

La investigación cualitativa identifica la naturaleza profunda de las realidades y su

estructura dinámica que da razón de su comportamiento y manifestaciones, por tanto, lo cualitativo siendo un todo integrado, no se opone a lo cuantitativo, sino que lo toma como sólo un aspecto del todo, y lo integra. (Martínez, 1996).

En consecuencia, nos interesa posicionarnos desde un enfoque cualitativo, donde los insumos para la investigación provengan de la misma realidad, buscando comprender los significados y sentidos que manejan los diversos actores involucrados con las actividades de la RSE de Odebrecht en la Comunidad San José de la Floresta. Además, asumimos el carácter inductivo de la investigación al recoger los datos y fundamentar nuestra interpretación en los datos mismos.

Siguiendo a los autores Martínez (2009), Vizcaya (2006) y Wiesenfeld (1996) a continuación se presentan de forma breve algunas de las características generales de la metodología cualitativa, fundamentales para la realización de esta investigación:

- **Inductiva:** porque los conceptos, categorías, patrones, temas y teorías parten de los datos; esta particularidad genera la incorporación de múltiples y diferentes realidades expuestas por los actores, lo que al mismo tiempo favorece la interacción entre el investigador y los sujetos que forman parte del estudio.
- **Holística:** porque propone abarcar el fenómeno sin dividir y fragmentar a las personas y los contextos en variables, sino por el contrario los aborda en su totalidad. Ésta característica implica centrar el estudio en los procesos y las relaciones sociales presentes en esa realidad.
- **Inconclusividad:** definida así por Banister (c. p. Wiesenfeld, 1996, pág. 151) quien señala que “(...) el proceso continúa de modo que siempre podrá ampliarse o complementarse nuestro recuento acerca del mismo.” Al referirse al carácter histórico y dinámico de los procesos y relaciones sociales, considerando que éstos remiten a un pasado, presente y futuro, en el que se producen cambios que a su vez

influyen los procesos.

- **Ideográfica:** en cuanto a la interpretación del fenómeno, porque presta atención a las particularidades del estudio antes que plantear generalizaciones en forma de leyes.
- **Naturalista e interpretativa:** porque los fenómenos son estudiados en su entorno natural y los datos se interpretan en función a los significados que les confieren sus actores. Sostiene que el contexto es inseparable de los procesos estudiados, por lo que debe entenderse en base a sus características y además como telón de fondo donde los actores sociales desarrollan sus experiencias.
- **Reflexiva:** por la manera de caracterizar el fenómeno cambiará su forma de operar para nosotros, y esta a su vez modificará la percepción que tengamos de él.
- **Subjetiva:** porque hace una negación de la supuesta neutralidad científica y objetiva del investigador en relación al objeto de estudio, expresando que en su lugar es fundamental hacer visible la perspectiva de las personas y su comprensión de la realidad. En este sentido no pretende omitir el punto de vista del investigador, sino que éste no se privilegia sobre el de los informantes. Se plantea que si bien “(...) el investigador requiere familiarizarse con las personas y su contexto, su propia historia de vida y contexto particular influirán en la interpretación que haga de las narraciones de aquellos.”
- **Sensible:** porque los resultados constituyen productos negociados entre el investigador y los informantes, porque la relación entre ellos es interactiva lo que implica la presencia de la sensibilidad, contexto y formas de entender la realidad del investigador.

### **5.1. Diseño de Investigación**

Al ser los fenómenos sociales y el conocimiento de la realidad cambiantes, se plantea un diseño emergente para esta investigación, puesto que los actores y las relaciones a estudiar van surgiendo y dependiendo del individuo-contexto que objeta. En esta misma línea, Martínez (1999), dice que la metodología cualitativa entiende el método y medios instrumentales asociados como algo flexible, usado siempre que resulte efectivo, cambiándose de acuerdo al “dictamen, imprevisto, de la marcha de la investigación y de las circunstancias” (p. 180). En consecuencia, se debe tener flexibilidad para permitir la adaptación del diseño al fenómeno a indagar, dando cabida al cambio en los procedimientos y análisis una vez iniciada la investigación (Montero, 2006).

### **5.2. Estrategia de Investigación**

La estrategia de investigación que utilizamos fue el “estudio de caso”, que según Stake (1994 c. p. Wiesenfeld, 1996), es un objeto de investigación y no una mera escogencia metodológica, debido a que epistemológicamente el investigador enfoca la atención en lo que puede aprender del caso estudiado. Dada este tipo de investigación, el objeto de estudio es identificado como un todo, porque conlleva una forma de organizar los datos sociales. En este sentido se refiere tanto al proceso de aprendizaje como al producto generado por éste.

Los estudios de caso se pueden clasificar en estudios Intrínsecos, Instrumentales y Colectivos. Los Intrínsecos son aquellos que abordamos porque tenemos un interés en conocer ese caso, tiene como objetivo la comprensión de un caso particular, el cual se selecciona a partir de sus particularidades, independientemente de su representatividad en relación a otros casos; no se trata de aprender “de él”, sino en conocerlo para sí mismo, como ocurre por ejemplo en la evaluación de un programa social (Stake, 1995 c. p. Wiesenfeld, 1996).

Por su parte, los de tipo Instrumental, son aquellos casos que nos permiten, además de conocerlo, aprender sobre algún otro aspecto, tema o proceso que puede estar presente en el caso y cuyo aprendizaje puede ayudarnos a enriquecer otros temas o áreas con las que se vincula, es decir, el caso es detallado en base a su contexto, proceso y acciones independientemente de su representatividad de otros casos y en función de los objetivos del estudio y la comprensión del fenómeno o tópico que lo propició. Por último, el Colectivo, que consiste en investigar un fenómeno, grupo poblacional o condición general utilizando varios casos como objetos de estudio, el estudio de varios casos (similares o diversos), (c. p. Wiesenfeld, 1996).

En Esta investigación se asumirá un tipo de caso instrumental, porque nos interesa conocer los aportes de este caso en torno a aspectos vinculados con la RSE y la PSC, así como comprender el fenómeno de la RSE visto como uno de los medios usados por las empresas para vincularse con el ámbito comunitario. Se considera significativa la importancia del contexto que sirve de fondo para los procesos, situaciones y relaciones experimentadas por sus protagonistas, en este caso la comunidad San José de la Floresta.

### **5.3. Técnicas de Recolección de Información**

La recolección de información se realizó considerando a Giuliani (2007 c. p. Moreno, y Murga, 2008) quien señala que la captación de información va más allá de los momentos de recolección estructurada, ya que se debe contemplar la participación del investigador en todo el proceso y especialmente el contacto directo con el contexto. Para esta investigación las técnicas utilizadas fueron la revisión documental, y entrevistas en profundidad. A continuación se expondrán en detalle las mismas:

- **Revisión Documental:** Es una técnica conocida por ser como un “proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003, pág. 58 c. p. Ekman, 1989 en Rodríguez y Valldeoriola, S/f). La misma se realiza con la búsqueda de materiales

bibliográficos (documentos y manuales) y audiovisuales que aportaran datos (Valles, 2000).

Esta técnica ayuda a delimitar de forma más precisa el objeto de estudio, y evita que se indague en algún problema de investigación ya resuelto, eso no quiere decir que no se siga una línea de investigación, sino que no sea igual; la revisión documental permite comparar resultados, técnicas, métodos, entre una investigación y otra, como lo plantean Rodríguez y Valdeoriola, (S/f).

- **Entrevistas a Profundidad:** es una técnica que permite el análisis de contenido preciso; en este tipo de entrevistas se realizan una serie de preguntas guía con las que se espera construir la información que se desea obtener, sin embargo, posee la flexibilidad de permitir al entrevistador realizar alguna otra pregunta, siempre y cuando esto aporte información que no se había tenido en cuenta al momento de hacer las preguntas, pues tal información es necesaria para la constitución de la teoría más tarde (Mora, 2002; Strauss y Corbin, 1997).

Para Kvale (1996; c. p. Martínez, 2009, pág. 95) este tipo de entrevistas consisten en “(...) obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos.

#### **5.4. Selección de los Informantes Clave**

La selección de la muestra fue intencional, siguiendo la línea de Wiesenfeld (1996) quien afirma que en la investigación cualitativa “los actores o informantes se escogen con algún propósito definido” (pág. 152). Para esta selección se buscó que existiera representación de todos los actores involucrados, tomando en cuenta la pertinencia en los asuntos a indagar, pues de esta forma se podría comparar y relacionar la información suministrada. En este caso separamos en dos grupos involucrados en el Plan Juntos Construimos valores:

1. Los trabajadores de la empresa Odebrecht del área de RS que han participado en la gestión y ejecución de programas con la comunidad San José de la Floresta.
2. Habitantes de la comunidad San José de la Floresta, líderes, colaboradores y participantes de los programas ejecutados por Odebrecht.

## **5.5. Procedimiento**

El primer acercamiento a este tema lo realizó una de las autoras de este estudio, dadas sus pasantías institucionales en la empresa Odebrecht en el área de RS, donde le surgió la inquietud de indagar más en el tema; luego decide realizar esta investigación en pareja, donde empiezan con la revisión teórica, pasando por varias etapas, que serán explicadas a continuación:

### **5.5.1. Familiarización**

Con la empresa Odebrecht: como ya hemos mencionado, el enlace comienza con las pasantías institucionales, luego de decidir el problema de investigación se realizan varios acercamientos a la institución, pero ahora desde una perspectiva diferente, con una mirada desde la indagación científica donde participaron ambas autoras. Este acercamiento permitió conocernos y conversar acerca de las tareas que realiza esta área de la empresa.

Las personas que conforman el área de Responsabilidad Social de Odebrecht recomendaron trabajar con la comunidad San José de la Floresta, donde han desarrollado el programa Juntos Construimos Valores, porque consideran que esta localidad permite la factibilidad del estudio, al ser de fácil acceso, contar con informantes clave dispuestos a colaborar y porque aún se mantiene un vínculo comunidad – empresa.

Con la comunidad San José de la Floresta: Al recibir la recomendación de la empresa, se hizo un primer contacto vía telefónica, se acordó una visita con la informante

clave y líder del lugar (Sra. María Auxiliadora Useche). El día del encuentro pasamos varias horas en la comunidad realizando un recorrido, conociendo la comunidad, algunos de sus habitantes y un espacio que tienen exclusivo para actividades formativas de los vecinos. Durante ese recorrido, se logró conversar acerca de la comunidad, su historia, habitantes, problemas, fortalezas, debilidades y también de la relación con la empresa Odebrecht. En este primer contacto se acordaron las entrevistas siguientes.

### **5.5.2. Revisión Documental**

Se realizó un esquema de trabajo para conocer todo lo relacionado con el contexto institucional y comunitario; en este sentido se llevó a cabo la revisión de documentos que facilitó la empresa relacionados con su historia, funcionamiento en Venezuela, como es el caso de su metodología denominada “Tecnología Empresarial Odebrecht” (TEO) y el Programa Juntos Construimos Valores. En la búsqueda de conocer el contexto comunitario, líderes de la comunidad nos facilitaron un material que recopila la historia de San José de la Floresta, realizado por Prieto (S/f), el cual contiene datos y fotografías históricas de la comunidad.

### **5.5.3. Diseño del Guión de entrevistas**

Se realizaron dos (2) guiones de entrevista, uno para la empresa y otro para la comunidad, en ambos se tomó en cuenta los datos recogidos en el proceso de familiarización así como los objetivos propuestos en nuestro trabajo. Para establecer una conversación organizada y guiada que respondiera a la razón de ser de esta investigación, las interrogantes se redactaron y se agruparon de acuerdo a su naturaleza, tratando de abarcar todos los campos de acción de la investigación. Estas preguntas fueron elaboradas y clasificadas previamente por el entrevistador y revisadas por un experto.

El guión sobre la RSE se diseñó con el propósito de conocer la naturaleza teórica y práctica que utiliza Odebrecht en su quehacer como empresa socialmente responsable y fue

aplicado a los trabajadores del área de RS de dicha institución.

Para la comunidad San José de la Floresta, se elaboró un guión con el objetivo de conocer la experiencia que han tenido con la Responsabilidad Social de Odebrecht, a través de los informantes claves.

#### **5.5.4. Aplicación de las entrevistas**

Tanto con la empresa como con la comunidad se acordaron, por vía telefónica, citas para realizar las entrevistas. A todos los participantes se les informó que la entrevista estaba relacionada a una investigación sobre la RSE.

Se realizaron cuatro (4) entrevistas al personal de la empresa Odebrecht encargado del área de RS, la primera para conocer el programa “Juntos Construimos Valores”, la cual se realizó sin guión, para tener información del contexto y de la historia del programa, luego con los tres (3) sociólogos del área de Responsabilidad Social para profundizar en dicho proceso de RS de dicha empresa. Se concretaron seis (6) entrevistas con los habitantes de la comunidad San José de la Floresta, después del proceso de familiarización.

Se determinó finalizar las entrevistas en la comunidad una vez encontrada la “saturación de información”, que se refiere a la repetición de datos ante las preguntas formuladas. En el caso de la empresa se logró entrevistar a todo el personal del área de RS. Todas las entrevistas fueron grabadas con la autorización de los informantes clave entrevistados.

#### **5.5.5. Categorización de la información obtenida a través de las entrevistas**

Al terminar las entrevistas, transcribir las mismas y leerlas en varias oportunidades, se comenzó con el proceso de categorización, definido como “... una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la

agrupación por analogía, a partir de criterios previamente definidos” (Bardin, 1996, pág. 90 c. p. Abela, S/f).

Esos criterios se definieron a partir de las temáticas contextuales de la investigación, el primer apartado relacionado con los datos recogidos de la Comunidad San José de la Floresta, y el segundo con los elementos encontrados en la Empresa Odebrecht. Estos dos grandes grupos guiaron la clasificación. Encontramos que Abela (S/f) define el inventario al aislar los elementos y luego la clasificación al distribuir los datos con la construcción de las categorías, y de esa manera se presentan con cierta organización. Dichas categorías se sustentan con los “verbatimums”, los cuales son estructuras tales como fragmentos, párrafos, oraciones, ideas, extraídas de las entrevistas, que corresponden a la temática en la que se agrupa. Los “verbatimums” se convierten así en unidades de análisis, y de esta manera se fue definiendo la estructura.

Dicha estructura se muestra respetando las reglas expuestas por Olabuenaga (1996, c. p. Albela, S/f), en las que señala que las categorías deben ser exhaustivas, y pueden presentar subdivisiones, que en nuestro trabajo se llamaran “Sub-categorías”. Las categorías son excluyentes entre sí, de manera tal, que un “verbatimum” sólo puede estar incluido en una categoría y, además, sus nombres deben ser claros y responder a los elementos que la conforman.

Desde esta categorización, que logró mostrar una representación organizada de las entrevistas, a través de la clasificación por temas, realizamos el análisis de la información, siguiendo los parámetros del análisis de contenido, que será explicado a continuación.

## **5.6. Análisis de la Información**

Para ara el análisis de la información recogida se seleccionó el “análisis de contenido” porque permitió realizar interpretaciones válidas y confiables de las categorías

extraídas de las entrevistas; según Wiesenfeld (2000) es un procedimiento que permite comprender con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación en código lingüístico oral, icónico, gestual, etc.; sin importar la cantidad de personas implicadas en la comunicación.

Para llevar a cabo este procedimiento se consideró la codificación realizada en el sistema de categorías, donde ya se muestran los elementos más significativos de las entrevistas realizadas. Con la presentación de estos datos organizados de manera coherente, y precisa, los elementos se convirtieron en datos susceptibles de describir y analizar.

Esta técnica de análisis e interpretación de datos, se fundamenta en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, pero esta lectura se va a diferenciar de la lectura ordinaria, porque se realiza siguiendo los parámetros del método científico, es decir, se hace una lectura sistemática, replicable, y válida. (Abela, S/f).

Esa lectura minuciosa y ordenada de los contenidos permite según Hernández, Fernández y Baptista (2006) cuantificar los contenidos en categorías como ya se mencionó, y de esa manera se puede estudiar la comunicación desde una mirada objetiva, sistemática; además, afirman que el análisis de contenido puede aplicarse virtualmente a cualquier forma de comunicación (artículos de prensa, libros, discursos, leyes y reglamentos).

## **VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presenta la categorización producto del procesamiento y análisis de la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas; algunas de estas categorías poseen sub-categorías, que ayudan a presentar de mejor manera la información recogida en las entrevistas, a su vez, para clasificar las expresiones, y así poder comprender con mayor claridad el aspecto a desarrollar.

Junto a las categorías se encuentran los “verbatimums”, citas literales extraídas de la conversación producida en las entrevistas que ilustran y sustentan las categorías en cuestión y sirven como unidades de análisis e interpretación, las cuales están identificadas según el número de entrevista y el número de página dentro de las entrevistas en su totalidad. La información obtenida y las categorías elaboradas, abarcan tanto a los trabajadores del área de responsabilidad social de Odebrecht, como a los habitantes de San José de Floresta, a quienes se les realizó entrevistas con guiones diferenciados.

Entre las categorías veremos aspectos relacionados con las necesidades más importantes de la comunidad, el proceso de liderazgo, el proceso de participación, así como también el tipo de vínculo que se fue construyendo entre ellos y la empresa; de esta última, se presentan categorías referentes a la concepción que tienen sus empleados, qué se entiende por responsabilidad social empresarial, aspectos relacionados a su metodología comunitaria, las alianzas estratégicas que poseen, entre otros aspectos que ayudan a conocer los supuestos teóricos y metodológicos que sustentan las prácticas de RSE en San José de la Floresta.

## **6.1. Percepción de la comunidad de San José de la Floresta**

Las expresiones de esta categoría muestran un conjunto de valoraciones y concepciones que manejan los miembros de la comunidad acerca de sí misma, en cuanto a su historia, su proceso de desarrollo, sus principales necesidades, así como los procesos de la participación y el liderazgo de los habitantes de la misma. Dentro de esta categoría se incluyen las siguientes sub-categorías:

### **6.1.1. Las necesidades**

En esta sub-categoría se presentan diversas expresiones que reflejan la manera en que la comunidad organiza y prioriza los problemas y necesidades más latentes dentro del

sector, tomando en cuenta los que más afectan la dinámica de vida en la misma. Cómo se podrá observar, la mayor parte de los problemas y necesidades, tienen que ver con aspectos vinculados con la infraestructura y servicios, tal como suele ocurrir en casi todos los sectores populares, aunque también se menciona la inseguridad pero con menor importancia.

"La parte de la inseguridad, que es donde estamos organizados ahorita para tratar de cerrar" (E5, pág. 83)

"Tenemos un proyecto del portón, para que no entre todo el que quiera sino el que tenga su pase, se nos ha hecho un poco difícil porque tú sabes la situación económica" (E6, pág. 103)

"Tenemos un proyecto de cerrar la comunidad con un portón y vigilancia, eso lo determina las asambleas que hacemos con los vecinos" (E8, pág. 129)

"(...) no han sido como cosas que se necesiten, por lo menos voy a decir algo, nosotros necesitamos que se limpie la parte de atrás de la zona verde, la autopista" (E6, pág. 106)

"La primordial el gas, no tenemos gas directo siendo un sector tan céntrico como es este" (E7, pág. 118)

"Ahorita estamos padeciendo el problema del agua quizá por el problema nacional y mundial esto no es aquí nada más, la seguridad, que se nos han infiltrado mucha gente de afuera, prácticamente ha entrado la droga, que no lo teníamos, han estado bajo perfil" (E8, pág. 128)

"Convivencia entre vecinos, pude ser necesitar un servicio" (E9, pág. 137)

"Hay muchísimas necesidades, una parte de infraestructura, yo siempre he sostenido que, una de la parte que nosotros necesitamos (...) profesionales que apoyen en el diseño y elaboración de proyectos (...) como ingeniero, arquitecto, personas electricistas (...) nos falta el apoyo técnico" (E10, pág. 155)

"(...) las calles están en muy malas condiciones, condiciones precarias, también se empoza el agua" (E10, pág. 156)

“Como nosotros vivimos aledaño al Parque del Este, los mosquitos es una grave, es uno de los focos de salud pública principales” (E9, pág. 138).

“Ahorita estamos con lo de la basura porque nosotros aquí no tenemos en donde echar la basura y ese proyecto ya está” (E5, pág. 83).

“La basura se coloca en un sitio de la comunidad en plena calle y ahí se deposita los martes y los jueves y eso no es lo más adecuado ni la forma mejor de manejar esos desechos sólidos. Eso tiene que ver con la parte de infraestructura” (E10, pág. 156)

"Terminar de colocar el cableado eléctrico que todavía está por el aire y asfaltar" (E7, pág. 119)

“El cableado interno de la electricidad, que ya ese proyecto estaba en desarrollo pero se paralizó” (E10, pág. 156)

### **6.1.2. Acciones y actividades realizadas por la comunidad**

Esta sub-categoría indica expresiones que reflejan las acciones y actividades que la comunidad ha venido realizando a lo largo del tiempo así como metas y logros que la comunidad ha alcanzado, que han sido significativas y algunas que se han mantenido en el tiempo, destacando la naturaleza de los participantes, el lugar donde realizan esas actividades y la preservación de los recursos materiales. Todo ello nos sugiere que en la comunidad existe un permanente nivel de organización y de dinamización participativa, ya que de otra forma no sería posible que todas estas actividades pudieran llevarse a cabo. Como por ejemplo, el desarrollo de ciertas habilidades de los niños que son los actores de mayor participación.

"Fuimos la comunidad como más consecuente con el trabajo y pues de ese entonces siempre hemos trabajado con ellos (Odebrecht). Y entre uno y otro proyecto, siempre buscando como que la vuelta, trabajamos con niños, después nos pusimos a trabajar con adultos y hemos hecho el enlace" (E5, pág. 81)

"Con el CELARG hacíamos que si un taller de teatro, un taller de

música, variábamos (...) grupo Tablita Interactiva. Lo presentamos en el CELARG, lo presentamos en la empresa, hemos montado, tenemos como cinco obras y fuimos a un festival de teatro donde le dieron el primer lugar" (E5, pág. 86)

"A los niños los hemos mantenido ocupados, porque un niño en la calle eso es malo, me ha parecido bueno" (E6, pág. 108)

"(...) los niños, muchos se les ha quitado el miedo escénico, han aprendido a hablar en público y pienso que la prioridad siempre han sido los niños que son los que se ven más beneficiados" (E9, pág. 140)

"(...) aprendieron hablar, que ahora no se sienten nerviosos, que compartieron juntos creo que eso es lo más valioso" (E9, pág. 145)

"Hemos continuado con ellos (Odebrecht) son los talleres de teatro porque son los que nos han venido pues patrocinando hasta ahora" (E9, pág. 139)

"Nosotros hemos venido almacenando todo eso que es el vestuario de los niños, y en base a eso tenemos allí todo lo que es utilería, vestuario" (E9, 143)

"Mi escuelita con la que se lleva el programa por nuestros niños y otras cosas" (E10, pág. 152)

"Mañana el gobierno dice -mira estamos dando proyecto para la remodelación- entonces bueno, porque no metemos el proyecto de remodelación de fachada o vamos con el muro y vamos a hacerlo nuevo (...) surgen proyectos así de esas iniciativas" (E10, pág. 162)

"Una idea empieza (...) hasta que se convierte en un proyecto bandera (...) nosotros hemos hecho desde que yo recuerdo incluso hasta nacimientos vivientes y eso, hicimos llorar aquí a más de uno, vecinos con los hijos" (E10, pág. 163)

"El crecimiento personal de los niños, las señoras aprender a organizarse, a trabajar en equipo" (E9, pág. 145)

### **6.1.3. Formas de participación**

En esta sub-categoría se señalan una serie de expresiones que reflejan cual es la cantidad de actores activos y cómo es el tipo de participación de la comunidad frente a las

actividades que se desarrollan en la misma.

“Más que todo un grupo que le gusta participar en todo e inclusive gentes de otra comunidad, que sé yo una amiga que quiere participar y yo la invito y participa” (E8, pág. 133)

“Oye muy pocas, está alrededor de dos hasta doce personas” (E5, pág. 82)

“Yo te diría que con, si te diría como mucho quince” (E6, pág. 102)

“Yo diría que entre siete y diez, no más de eso” (E9, pág. 137)

“Vamos a poner que eran quince pero de milagro vamos a decir que quedan ocho” (E7, pág. 118)

“Entre seis y ocho personas” (E8, pág. 128)

“Los que trabajan son como seis a ocho personas a lo sumo, nunca pasa de eso” (E10, pág. 153)

“(…) cuando tú invitas a alguien a la junta de condominio en Venezuela, en casi todos eso causa común que asisten cuatro gatos con nosotros” (E10, pág. 153)

“Una parte muy pequeña participa o se interesa, pero para criticar y hablar si son bastantes, eso sí, de participar, de trabajar, hay mucha gente que habla de la boca para afuera pero no hace nada” (E9, pág. 145)

“La gente aquí es apática pero sí hay un grupo que siempre tratan de hacerlo lo mejor siempre están llevando ideas de que si la compañía nos ayuda y si nos ha ayudado bastante porque hasta un proyecto y todo y participa parte de la comunidad no todos pero si parte” (E6, pág. 104)

“La mayoría de la gente es la que yo te digo, es apática, porque trabajan y llegan a su casa se desentienden que viven con otra gente alrededor y eso es un problema para cuando una empresa de cualquier tipo quiere establecer un programa social para el beneficio de todos” (E9, pág. 146)

“(…) hace como falta que se integre como más la comunidad porque ahorita están retirados, estamos muy apáticos” (E6, pág. 106)

“Aquí la gente es muy apática entonces hay que como que arriarla” (E6, pág. 110)

“Hay personas que son pioneras en las cosas, son proactivos, que no necesitan ser activados porque ellos son el motorcito, los que siempre van adelante” (E10, pág. 153)

"Creo que la participación es importante, que nada sea impuesto, yo creo que uno tiene que preguntar porque así va a tener éxito el taller. Porque no es que yo venga y mira te voy a montar no sé, la feria como dice mi esposo, la feria de Puerto Ayacucho y la gente no va" (E5, pág. 85)

“(...) vamos a reunirnos veinte personas con Odebrecht y resulta que no vinieron que estaban programadas sino que vinieron ocho, bueno vamos a darle igual” (E8, pág. 132)

#### **6.1.4. Protagonistas más resaltantes**

En esta sub-categoría se exponen algunas expresiones que reflejan cuáles miembros de la comunidad han estado participando con mayor presencia en las actividades que se realizan en la comunidad, como es el caso de las mujeres de la comunidad que son el público principal en las actividades socio-productivas, por otro lado los niños realizan una gran demanda para las acciones teatrales. Sin embargo, con los adolescentes la comunidad aún no han podido encontrar una alternativa que motive la participación de estos dentro del sector.

“Mi mamá y también la señora Leonor, ellas han sido toda la vida de la gente que trabajan en actividades sociales, y están pendientes de las necesidades sin ningún beneficio fuera de la recompensa de hacer lo correcto” (E9, pág. 150)

“Marisol, Betty y un grupo de señoras que colaboran aquí y que siempre están prestas para cuando hacemos los talleres, ellas siempre participan” (E8, pág. 130)

"Los niños como uno ahora tiene contacto directo con ellos, debido a las tareas, muchos papás saben que aquí hay tareas dirigidas gratuitas, y por supuesto eso atrae mucho quórum (...) y bueno mi mamá siempre trata de ir casa por casa, de avisarle a la gente de cuáles son los servicios que se ofrecen" (E9, pág. 144)

"Los niños porque son los que participan en actividades comunitarias, a

ellos tus los llamas y son los primeros en venir, son los primeros en preguntar son los primeros en estar pendiente” (E9, pág. 140)

“Los niños son más cumplidos algunas veces que los propios adultos, desafortunadamente” (E10, pág. 163)

"(...) señoras mayores porque también están pendiente de eso, participan activamente" (E9, pág. 140)

"Las personas que si de mi edad, la generación de jóvenes no participan mucho porque se dedican es a jugar caimaneras en la cancha y la gente que es ya pues mayor, que ya es profesional lo que hacen es trabajar y llegan a sus casas y ya" (E9, pág. 140)

“(...) pero el adolescente es difícil conseguirle lo que le gusta y se le consigue algo, en el momento mucha euforia y de repente se desinflan, por qué, no sé, debe ser porque son adolescentes que son así” (E8, pág. 131)

"Participamos mi prima y yo, porque siempre somos las que estamos metidas aquí (...) ella nos visita regularmente, bueno precisamente de hecho es quien da las clases de teatro porque ella siempre ha hecho cursos de teatro" (E9, pág. 140)

### **6.1.5. El liderazgo comunitario**

En esta sub-categoría se muestran una serie de expresiones que aluden al proceso de liderazgo que se muestra en la comunidad como dinamizador de los procesos y actividades comunitarias. Este proceso, parece estar vinculado de forma particular a una persona, que es quien desarrolla un liderazgo de tipo centralizado. Su labor es significativa para las actividades que se desarrollan en el sector y es el enlace principal entre la comunidad y Odebrecht; sin embargo, el liderazgo también parece distribuirse con otros y otras personas que, aunque tal vez no alcancen el nivel de liderazgo de la líder principal, igualmente contribuyen con los procesos organizativos y participativos que tienen lugar en la comunidad.

“La señora María ella es el motor principal para mí (...) es una persona

que ella ayuda, se integra, entonces por medio de ella los niños, como ella trabaja con los niños” (E6, pág. 107)

“Casi siempre yo, la señora Bety también, ella ha participado en cuestiones y por la edad (...) ha estado conmigo para arriba y para abajo. Casi siempre me buscan a mí y convoco a las demás personas y nos reunimos” (E5, pág. 89)

“Siempre la gente se acerca (...) a mi esposa (...) uno se vuelve cara visible frente a la gente de la comunidad que cuando tiene una cosa una idea, viene se acerca y da una idea, y uno dice cómo no, vamos a ver su idea hasta donde se puede desarrollar, apoyar” (E10, pág. 167)

“Yo acabo de dar para el próximo taller un listado de todas las personas” (E5, pág. 91)

“(...) este no es solamente un grupito sino toda la comunidad, para mí es muy importante el trabajo comunitario porque no se vea a una sola persona sino a toda la comunidad” (E6, pág. 106)

“La señora María debe dar esa información (Odebrecht en la comunidad)” (E7, pág. 126)

“Las personas que están haciendo ese proyecto hablan con mi mamá y ella habla con la empresa y pues se evalúan hasta donde llegan sus posibilidades el presupuesto para ese proyecto que es lo que se tiene, la planificación en base a eso, se toma una decisión” (E9, pág. 147)

“La empresa tiene alguna idea de algún proyecto que quiera hacer aquí y entonces y viene y me dice, o sea, crees que es factible? Bueno, vamos a discutir, vamos llevarlo a consenso y vamos a ver si se puede aplicar aquí, y si se puede bueno, y si no, no se aplica” (E5, pág. 91)

“(...) ahorita estoy esperando la respuesta de la empresa para poder arrancar con eso porque la gente me está esperando (taller de ropa interior y deportiva)” (E5, pág. 87)

“(...) ellas (Odebrecht) llaman por teléfono, yo solicito, o ellas me preguntan ¿mira tienen a las personas que han participado a ver cuáles quieren hacer, ahorita tengo como veinticuatro (24) personas” (E5, pág. 91).

“(...) siempre ha estado, siempre es la que se encarga de concretar y de acomodar los horarios de las actividades, estar pendiente, ir casa por

casa, no es un trabajo que mucha gente haga si no es remunerado (...) lo hace porque no sólo además de beneficiar a otros también la beneficia a ella” (E9, pág. 142)

"Es dedicación, es responsabilidad, es entrega. Uno pasa mucho tiempo, bueno, no solamente las horas que uno está haciendo la actividad, sino todo lo que eso conlleva"(E5, pág. 85)

### *Análisis de la categoría*

Las expresiones anteriormente descritas muestran que las principales necesidades de San José de la Floresta giran en torno a la infraestructura, como por ejemplo, el asfaltado, el cableado, el portón, el espacio para la basura, entre otros. Frente a ello, resulta interesante observar que a pesar que la empresa Odebrecht tiene como razón social hacer obras de infraestructura, esto no ha sido puesto en práctica en esta comunidad.

En este sentido la PSC plantea el Principio de Prioridades, el cual se encuentra presente en San José de la Floresta porque la misma jerarquiza sus necesidades, tienen conciencia de las problemáticas que merecen más atención, y aunque la comunidad ha logrado muchas soluciones de la mano con Odebrecht, pareciera que no han aprovechado el vínculo que tienen para solventar los inconvenientes relacionados con el área medular de la empresa siendo estos los más prioritarios.

La comunidad también tiene conciencia que posee ciertas capacidades para materializar objetivos, y cuenta con una lista de logros que generan un sentido de pertenencia a la misma; como por ejemplo, reconocen la labor que han desarrollado en la preservación de los recursos materiales, como en el caso del vestuario del teatro. Desde la mirada de la PSC esto está relacionado con los principios de Autonomía del Grupo y de Realizaciones, el primero por las acciones que han sido decididas de forma autónoma y organizada, el segundo por los logros que registra la comunidad.

De acuerdo a los entrevistados, estos logros son adquiridos por una comunidad que se define como apática para la planificación y participación, al señalar que existe muy pocas personas involucradas activamente en todas las acciones que se emprenden.

Esta situación de apatía se explica desde el principio de la PSC denominado el mínimo necesario vs. el máximo deseable, donde la comunidad fluctúa entre la acción y la apatía. Indica que un grupo, aunque pequeño, siempre se encuentra en disposición de colaborar. Es interesante ver cómo el principio mencionado se aplica en este contexto, al tratarse de un pequeño grupo el que participa del quehacer de la comunidad, permitiendo que San José de la Floresta esté constantemente activa.

Por otra parte, los líderes de la comunidad aún no han podido articular acciones donde los adolescentes y jóvenes del sector se vean identificados y motivados a participar, excepto en pocas experiencias por estar involucrados directamente con los organizadores; los niños y ancianos son quienes más demandan actividades, por tanto, es hacia ellos donde se dirige la atención al momento de diseñar acciones de formación y marcan la naturaleza de las actividades que se planifican. A pesar de que se repiten los actores, se encuentra presente el Principio de Realizaciones, porque en la comunidad siempre está llevando a cabo algún tipo de actividad, aunque sean las mismas y con los mismos actores.

En San José de la Floresta, tal como ya lo hemos señalado, existe un proceso de liderazgo centralizado principalmente en un sólo miembro de la comunidad. Se trata, en efecto, de un proceso que ha sido construido históricamente de esta manera y del cual también ha participado la empresa, quienes han empoderado a ese líder; en consecuencia, esta persona se presenta como un enlace importante entre la comunidad y la empresa, al ser catalizador de la primera y aliado de la segunda.

Los “verbatimums” muestran el valor importante que le otorga Odebrecht a la mencionada líder de la comunidad, no sólo como líder sino como voz importante para la toma de decisiones y parte de la planificación. El contacto de la empresa con la comunidad

en algunos casos se ve reducido a una llamada telefónica, una visita u otro contacto entre la empresa y esta representante comunitaria lo que fomenta su empoderamiento; sin embargo, es difícil representar toda una comunidad desde un sólo contacto.

De esta manera podemos ver como son las formas y procedimientos que maneja la comunidad en su dinámica interna y su relación con Odebrecht, donde se observa que el líder y el grupo que trabaja a su alrededor, establecen una relación de poder, por el manejo y traslado de información entre la empresa y la comunidad. La PSC nos ayuda a comprender esto a través del principio de Poder y el Centro de Control Ubicados en la Comunidad, el cual establece que debido a la relación que existe entre el saber y el poder, se espera que quienes manejen el primero serán los que tengan el control, lo que ocurre en San José de la Floresta con el grupo empoderado. Cabe agregar que esto no significa que este grupo hace un manejo perverso o mezquino del conocimiento y del poder que tiene, sino que se trata de formas y mecanismos que van surgiendo y se van constituyendo como parte casi natural de los procesos comunitarios.

## **6.2. El vínculo con Odebrecht**

Las expresiones de esta categoría muestran un conjunto de valoraciones y concepciones que manejan los miembros de la comunidad acerca de las formas de relacionarse con la empresa, el porqué de este vínculo, su historia, actividades constantes y las acciones que realizaban para el momento de realizar las entrevistas. Dentro de esta categoría se incluyen las siguientes sub-categorías:

### **6.2.1. El inicio del vínculo con Odebrecht**

En esta sub-categoría incluimos un conjunto de expresiones que aluden a la forma cómo comenzó el vínculo entre la comunidad y la empresa Odebrecht. Obviamente, el vínculo entre ambos actores se fue desarrollando a lo largo del tiempo a través de diversidad de actividades y proyectos compartidos, todo lo cual se mostrará en las otras

categorías y sub-categorías. Sin embargo, los resultados nos mostraron que este momento en particular tuvo una gran importancia ya que marcó buena parte de todo lo que se fue haciendo después.

Dentro de lo que fue el inicio del vínculo destaca el teatro como la actividad que dio origen al contacto entre la empresa y la comunidad, como también a los protagonistas de esta en la que se destacan los niños. Sin embargo, vale resaltar que antes que llegara Odebrecht, ya existía un enlace entre el sector y el CELARG a través de las actividades teatrales. El CELARG también tenía vínculos con Odebrecht y así se conformó un contexto que hizo posible el comienzo de la relación entre la comunidad y la empresa, las cuales posteriormente empezaron a trabajar juntos.

“Nosotros estábamos con la gente de la Rómulo Gallegos, comenzamos con el CELARG, tuvimos teatro con esta gente, y no sé si fue algo de esta gente de la CELARG que tenía algún contacto con Odebrecht y vinieron aquí a la comunidad y entablamos amistad y nos ha ido bastante bien, la empresa en vista que es la comunidad que tiene más cerca, como labor social prácticamente” (E8, pág. 129)

"Comenzamos nosotros en un proyecto que se llama El CELARG y la Comunidad, hace como siete (7) años y después de ese tiempo ellos se separaron el CELARG y la empresa nos adoptó" (E5, pág. 81)

"El CELARG como institución tenía una serie de empresas aglomeradas allí, entre eso tenía Odebrecht" (E5, pág. 86)

"Con el CELARG hacíamos que si un taller de teatro, un taller de música, variábamos" (E5, pág. 86)

"El de teatro fue ofrecido, pero no fue ofrecido inicialmente precisamente con ellos (Odebrecht), lo que pasa es que se continuó, es el de más amplia trayectoria, ha durado años" (E9, pág. 143)

"Era muy pequeña para decirte, los primeros talleres que tuvimos nosotros, vamos a ver que recuerdo (...) ellos antes tenían un vínculo era con el CELARG y el CELARG creo que fue el puente entre la empresa y la comunidad y finalmente luego con el cambio de un director y otro, el vínculo terminó por quedar entre la empresa y la comunidad

directamente" (E9, pág. 141)

"Unos tres o cuatro años después que se empezaron a hacer los primeros talleres de teatro, después sí comenzó establecer los primeros talleres de teatro, se comenzó una relación más directa con la empresa" (E9, pág. 141)

"(...) Odebrecht, como están afectadas algunas partes cercanas aquí por las obras del metro y de ese tipo de cosa, entonces en alguna oportunidad se tuvieron un contacto con ellos, empezamos primero con actividades muy culturales, como teatro, bueno de hecho todavía se preserva gran parte de ellos" (E10, pág. 160)

"Ellos tenían una persona que estaba contratada como coordinadora, ella me visitaba, ella se llama Mabel Landero, a ella la había contratado la empresa precisamente como que para que la gente no fuera mucho a la empresa sino que tener a alguien que le hiciera como el lobin" (E5, pág. 88)

"(...) vinieron e hicieron (Odebrecht) varias visitas y hasta que un día la señora vino y me dijo, mira yo no quiero trabajar con esa gente (consejo comunal), yo quiero trabajar contigo, porque cada vez que yo vengo aquí yo te veo trabajando" (E5, pág. 97).

### **6.2.2. El quehacer de Odebrecht en la comunidad**

En esta sub-categoría incluimos un conjunto de expresiones que aluden a las diferentes actividades desarrolladas por la empresa con y en la comunidad, tanto en el ámbito educativo, cultural (el teatro como actividad importante siendo la de mayor trayectoria y participación en la comunidad) y acciones en el área socio-productivas que ha ofrecido la empresa tanto para los miembros de la misma como participantes externos.

"Yo me incluí en uno de los talleres que la empresa me auspició de maquillaje para precisamente apoyar las actividades de teatro y bueno cuando tuvieron las presentaciones tenían quien los supiera maquillar y todo eso" (E9, pág. 139)

"Mantenemos el taller, por supuesto no son las mismas condiciones que antes se veía, yo cuando estuve en ese taller a nosotros nos facilitaban el apoyo económico para los trajes, para el maquillaje, teníamos la sala del

CELARG para presentar los niños al terminar el taller, o sea y ahorita no es así" (E9, pág. 143)

"(...) estimular a que los niños tengan un crecimiento en su personalidad y que aprendan cosas nuevas, eso es el principal objetivo de esas cosas, que aprendan a relacionarse" (E9, pág. 144)

"Con los niños la parte del Teatro, con las señoras con lo del Corte y Costura, Traje de Baño y Ropa Interior, y con ellos hicimos una feria navideña ya con la participación de la comunidad" (E5, pág. 90)

"(...) hicimos una feria navideña y una feria en el día de las madres con productos hechos por la comunidad allá en la empresa" (E5, pág. 90)

"Tenemos un tallercito de costura con algunas de las señoras del cual mi esposa participa, pero eso lo tenía incluso antes, eso fue una donación que se recibió en alguna oportunidad" (E10, pág. 165)

"(...) montamos uno de Corte y Confección, de Patronaje, hicimos y otro de Modificación de Patrones, hicimos uno de Ropa Interior" (E5, pág. 87)

"Hay un caso de una muchacha que hizo el taller de trajes de baño con ellos y registró una firma y vende trajes de baño y esas cosas" (E8, pág. 134)

"Tenemos personas que se han comprado sus máquinas, que ahora trabajan de eso, y gente que aprendió a hacer sus cosas, que trabajan por su cuenta y hacen sus propias cosas y otras que sabían y como que dice, han mejorado el trabajo que hacían antes, se han especializado." (E5, pág. 94)

"Esos conocimientos lo han utilizado en favor de obtener algún beneficio en término de ingreso, lo han convertido en alguna pequeña corriente o flujo de caja personal, algunas se han puesto a hacer traje de baño, ropas interiores y ha sido así, y de hecho muchas de las participantes después de cada uno de esos talleres, han comprado, han adquirido algunos activos fijos asociados a eso" (E10, pág. 165)

"Hicieron el curso de contabilidad que es muy importante, yo aprendí bastante en ese curso pero por ejemplo tanto como cualquier otra cosa debe haber una posibilidad de mostrar en materia de quien elabora, eso no lo hay" (E7, pág. 122)

"¿Odebrecht qué quería? era como montar un taller de que la gente

aprendiera hacer los uniformes que la empresa usa, pero la gente no quería coser eso, querían hacer era traje de baño. Entonces Ysbelet me dice, pero ¿cómo vamos a financiar eso, para qué nos van a servir los trajes de baño? Pero era lo que la gente quería" (E5, pág. 62)

### *Análisis de la categoría*

Estas expresiones señalan la importancia que ha tenido la actividad teatral en la historia de San José de la Floresta, lo que ha generado sentido de pertenencia e identificación con la misma. Esta actividad ha permitido a la comunidad darse a conocer y por su grado de organización, tener diferentes tipos de oportunidades, como apoyos con distintas instituciones, entre ellas Odebrecht. Sin embargo, esta actividad ha sido realizada mucho antes de su contacto con dicha empresa, y esta ha aprovechado la coyuntura histórica y la gestión que gira en torno al teatro, la cual ha sido por mucho tiempo la principal razón del enlace con la comunidad. La actividad teatral tiene largos antecedentes en la comunidad ya que se desarrollaba con el apoyo del Celarg. Luego de esta etapa, la empresa decidió continuar apoyándola.

Diferentes generaciones han participado de esta actividad teatral, incluso personas que no viven en la comunidad y la misma ha sido casi exclusiva para los niños, puesto que los pocos adultos que participan están involucrados en la formación. Aquí, evidenciamos el Principio de Autonomía de Grupo que plantea la PSC, cuando incluyen personas que no viven en la comunidad, que sin embargo con una dinámica democrática permite que un tercero se involucre y aporte para la comunidad; en este sentido vale resaltar que Odebrecht ha jugado un papel importante por su colaboración en invertir en la formación de personas que no pertenecen a la comunidad, pero que aportan en actividades que se desarrollan allí, de esta manera ayuda a consolidar el vínculo con la comunidad.

Cabe destacar que estas experiencias que tuvieron lugar en el marco del encuentro de Odebrecht con la comunidad a través del teatro, constituyeron las condiciones para el

inicio de lo que sería un largo y fructífero vínculo entre la comunidad y la empresa.

Los entrevistados, al referirse al quehacer de Odebrecht, le atribuyen un rol catalizador dentro de la comunidad como bien lo explica la PSC en el Principio de Catálisis Social, donde el agente externo actúa como mediador en los procesos internos, con el objetivo de generar transformaciones; por ejemplo, al invertir en talleres de maquillaje para jóvenes, logrando potenciar a los involucrados, a la comunidad y al proyecto en sí.

La actividad teatral es de gran importancia porque a través de ella se han materializado metas, y el hecho de lograr transformación, satisfacción y reconocimiento externo, representa un extraordinario logro que es muy bien valorado por la comunidad. Esto tiene como consecuencia que la actividad del teatro en esta comunidad continuara desarrollándose en el tiempo. Por otro lado, los entrevistados manifiestan lo transformador que ha sido la experiencia con los talleres socio productivos, porque estos son mecanismos para motivar y hacer sentir que pueden realizar otras cosas, no sólo con obtener otras herramientas de trabajo sino también verlas materializadas, como es el caso de los talleres de trajes de baño y ropa interior.

En ambos proyectos, el socio-productivo y el de teatro, se ve reflejado el Principio de Estímulos, que plantea la PSC, el cual destaca la importancia del reconocimiento externo y la satisfacción de la comunidad por alcanzar éxito y ver las transformaciones luego de las actividades. Esto genera sentido de pertenencia tanto con la comunidad como con la empresa, al sentir gratitud por la formación recibida y también es una motivación para la participación en futuras actividades.

Los entrevistados señalaron que no todos los talleres que ofrece la empresa son aceptados por la comunidad, como el caso de la propuesta de realizar un curso para aprender a hacer los uniformes que usa el personal de Odebrecht, el cual no fue realizado porque la comunidad no lo permitió, sino que presentaron alternativas de otras actividades socio productivas que eran su interés. Los entrevistados señalaron que no quisieron realizar

este proyecto porque no estaba entre sus objetivos realizar uniformes exclusivos para la empresa, sino que preferían un rubro con más libertad de venta.

Esto demuestra que San José de la Floresta cuenta con la autonomía para posicionarse frente a los talleres y decidir si lo toman o no; la PSC plantea el Principio de la Autonomía de Grupo, que nos permite comprender esta orientación que muestra la comunidad. Esta autonomía refleja un amplio autoconocimiento no solo de sus intereses, sino también de los actores externos.

Otro de los principios que se puede observar es el Principio del Poder y el Centro de Control en la Comunidad, donde se visibiliza como San José de la Floresta ha sido empoderada gracias al conocimiento que posee de quienes son, lo que necesitan y quieren, pudiendo determinar lo que les conviene, siendo una característica positiva para su desarrollo.

### **6.3. La percepción hacia la empresa**

Se presentan en esta categoría expresiones que apuntan a las valoraciones y concepciones que manejan los miembros de la comunidad con relación a Odebrecht y su accionar dentro de la misma. Dentro de esta categoría se incluyen las siguientes sub-categorías:

#### **6.3.1. La valoración de lo que ha hecho la empresa**

Se describen en esta sub-categoría expresiones que aluden a las valoraciones y concepciones que maneja la comunidad con relación a lo que es la empresa Odebrecht para ellos. En esta sub-categoría los entrevistados hacen referencia a las valoraciones que la comunidad ha construido en relación a la filosofía interna de Odebrecht, de acuerdo a la experiencia que desarrolla la empresa en la comunidad durante un tiempo.

"Es la única empresa que realmente ha aportado para beneficiar a la

comunidad, yo creo que también es la forma que ellos tienen porque son de otros países y no son empresas venezolanas, no sé si es así" (E5, pág. 95)

"(...) como nos quedamos sin padrino, Odebrecht nos sirvió de padrino para que continuáramos con el proyecto" (E5, pág. 87)

"Odebrecht ha contribuido con nosotros en muchas formas, no sólo en término de apoyo con su personal, pero también con recursos económicos que también nos ha dado, a lo mejor no todo lo que uno quisiera pero es mucho más de lo que, si otros lo hicieran, pusieran también un grano de arena como lo que ha hecho Odebrecht, pues la comunidad sería mucho mejor" (E10, pág. 169)

"(...) los niños de aquí crezcan y se conviertan en adultos ellos siempre van a recordar el aporte que hizo la empresa para ellos, que aprendieron hablar (...) eso es lo más valioso que nos dejó la empresa." (E9, pág. 145)

"(...) tratan de ayudar a todas las comunidades que están alrededor de donde ellos están trabajando, donde ellos van son como un gusano yo pienso, mira voy a abriendo por aquí, pero voy sembrando semillitas alrededor de donde ellos van." (E5, pág. 96)

"Yo creo que es que las empresas deben colaborar más con las comunidades y eso sí lo ha hecho Odebrecht" (E6, pág. 113)

"Ciertamente ha sido muy buena la experiencia con Odebrecht en término de corresponsabilidad social" (E10, pág. 169)

"Yo creo que ellos si evalúan mucho el trabajo, que no es solamente invertir en la comunidad, invertir y gastar los reales. No, ellos buscan que lo que se haga tenga beneficio y que sea aprovechado y que tenga resultado" (E5, pág. 86)

"(...) yo veo que ellos se mueven para conseguir recursos para darnos a nosotros, un pedacito de lo que ellos hacen" (E5, pág. 89)

"La compañía se preocupa por la comunidad" (E6, pág. 107)

"(...) han venido taller de administración, de esas unidades socio productivas, se les ha dado un pequeño conocimiento de contabilidad y costo, gerencia administrativa, o sea, que no ha faltado, la empresa hace" (E10, pág. 166)

“(...) talleres de costuras para las mujeres para tratar que cada una diga, yo de aquí con estos conocimientos monto mi empresa así sea de poquito en poquito haga trajes de baño, hago ropa interior, yo la vendo y salgo adelante, es una de las iniciativas que tiene la empresa” (E9, pág. 146)

“Ellos empezaron gratis y después hemos sido mitad y mitad, los participantes como que pagaban la mitad y la empresa pagaba la otra mitad para pagar al docente” (E5, pág. 90)

“(...) ofreció la compañía pero no lo hicimos porque nadie podía pagar entonces pagamos uno, Odebrecht dio la facilitadora pero nosotros le pagamos una parte y ellos pagaban la otra, entonces no podíamos, yo fui una de las que le dije mira no podemos” (E6, pág. 111)

### **6.3.2. Las expectativas hacia lo que podría hacer la empresa**

En esta sub-categoría incluimos un conjunto de expresiones que se refieren a las expectativas que tiene la comunidad hacia la empresa, en cuanto a su ejercicio comunitario, específicamente con respecto a la solución de algunas problemáticas internas del sector.

“Vamos a suponer que Odebrecht diga, bueno, la calle está mala, el asfalto bueno pero vamos a arreglar es una sola calle, no es que tiene para diferente vía es una sola calle entonces no nos ayudan con eso y yo creo que ellos pueden, para eso ellos pueden” (E6, pág. 108)

“(...) les dije no se olviden que -juntos construimos valores- porque la franela lo dice y es muy importante porque es una compañía que puede dar, ellos nos pueden dar a nosotros yo creo que nos pueden dar más de lo que nos han dado, pero lo de siempre” (E6, pág. 109)

“(...) podrían hacer con este sector y decir vamos a ponerlo como una tacita de oro (...)” (E6, pág. 114.)

“La empresa debe atender a la comunidad cercana, beneficiándola quizás con talleres con charlas con cualquier cuestiones que sean dirigidos a la comunidad” (E8, pág. 134)

“La compañía puede hacer mucho más porque ellos tienen todo, imagínate que aquí digan en la comunidad vamos a ponerle cemento a esta parte.” (E6, pág. 114)

"La empresa podría tener algún programa de apoyo financiero complementario con que ella pueda servir de aval frente algún Banco, que pueda otorgar micro créditos, una relación comercial que pueda tener y eso podría ayudar a que se profundizara un poco más en el resultado de los talleres." (E10, pág. 165)

"(...) deberían existir facilidad en los bancos de crédito en los bancos para adquirir una máquina" (E7, pág. 125)

"(...) enviar personal, mira usted va a ir a visitar a tal comunidad y tú te vas a reunir con, no es que se van a reunir el grupito del consejo comunal o el grupo o tal, no, es con la comunidad y hacer una asamblea y pedir que, bueno las cosas que necesiten" (E6, pág. 116)

"(...) yo creo porque se pueden acercarse más a la comunidad no a un grupito sino que llegue a toda la comunidad " (E6, pág. 113)

### **6.3.3. La noción sobre la responsabilidad social empresarial**

En esta sub-categoría se describen expresiones que reflejan el conocimiento que tiene la comunidad de lo que es la responsabilidad social empresarial, en cuanto a su concepto, ejercicio, legalidad, relación con sus trabajadores y con la empresa.

"Yo creo que la mayoría de la gente no sabe qué es eso" (E5, pág. 95)

"Yo creo que aquí hay vecinos que no conocen la responsabilidad social" (E6, pág. 113)

"No, esa palabra me confunde" (E7, pág. 125)

"Es un concepto bastante moderno, porque la empresa ya no se comporte estrictamente como un enclave económico sino que tiende de alguna manera a beneficiar el entorno sobre el cual ejerce su radio de influencia (...) es una forma de hacer participar de los beneficios a las comunidades o los entornos en los cuales se desenvuelven" (E10, pág. 168)

"Obligación legal que establece el estado de empresas aledañas a comunidades con amplias necesidades, que permite que esas empresas que tienen una ganancias muy altas por sus ventas o trabajos que tengan con el estado, también un aporte social hacia por lo menos para esas

comunidades que tienen cerca” (E9, pág. 148)

“Según ley es obligación de cada empresa hacer una contribución a la comunidad” (E9, pág. 150)

“La atención a las comunidades que tengan cercanas, buscar la manera de darse más a conocer” (E8, pág. 134)

“Dar la mejor calidad de servicios sociales posibles para beneficiar a la comunidad” (E9, pág. 149)

“El objetivo principal de la responsabilidad social (...) contribuir al crecimiento de las comunidades en las cuales las empresas actúan” (E10, pág. 168)

"No anuncian eso; eso sería un tema interesante que podría ser un especie de objeto de taller o una charla, para que entre otras cosas la gente sepa" (E10, pág. 170)

“(...) debería las empresas dar un granito de arena a todos los sectores que necesitan” (E5, pág. 95)

### ***Análisis de la categoría***

Las expresiones señaladas muestran que San José de la Floresta maneja en muchos casos una percepción de la empresa como asistencialista, como proveedora de recursos y de atención; también atribuye que las causas de sus acciones son variadas, entre ellas su naturaleza extranjera. Además, se encontró que existe una idealización por parte de la comunidad hacia Odebrecht, viendo a los proyectos que desarrolla no como un deber legal, sino una ayuda de carácter altruista, que proviene del “corazón” de la empresa.

Se pudo observar que la comunidad posee contradicciones en cuanto a las políticas de Odebrecht al momento de ejecutar un proyecto comunitario, porque algunos manifiestan que existe preocupación y dedicación para el desarrollo de trabajos comunitarios, sin embargo otros creen que se han centrado más en la labor administrativas internas.

Por otra parte, se observa que San José de la Floresta tiene escaso conocimiento del tema de la RSE, pero el pequeño grupo, enlace principal con la empresa sí posee información del tema, aunque ni estos ni la comunidad en general vinculan las acciones de Odebrecht como una acción dentro del marco de la RSE, sino que atribuyen sus acciones a su filosofía empresarial. Además, es interesante notar que la empresa no informa que está trabajando desde la RSE, ni desde el área que lleva este nombre, sino que accionan desde el nombre de la empresa en general.

#### **6.4. La relación con otras instituciones**

En esta categoría aparecen un conjunto de expresiones que describen los contactos que ha establecido la comunidad tanto con entes públicos como privados, con quienes ha logrado establecer un vínculo y, en algunos casos, ha recibido algún tipo de apoyo. Como por ejemplo los entes del estado responsables del sector, como la Alcaldía de Chacao, con quienes ha realizado jornadas de vacunación, siendo acciones que han aportado al desarrollo de la comunidad; además, se establecen acuerdos con empresas privadas.

“La alcaldía siempre nos da cursos, por ejemplo en navidad el día de la madre con los niños, ellos colaboran mucho con los niños, este, siempre están pendiente en el aseo, en la limpieza” (E6, pág. 104)

“No nos podemos quejar, han sido buenas esas experiencias, es una alcaldía que apoya mucho a las comunidades” (E5, pág. 84)

“(…) la Alcaldía de Chacao por supuesto que han traído jornadas de vacunación, de fumigación” (E9, pág. 138)

“Cuando hacemos proyectos con la alcaldía, cuando se hace las reuniones, porque sí la alcaldía en esa parte nos apoya bastante” (E5, pág. 83)

“Se quiere llegar más allá y hacer como una alianza con el INCE y certificar a las personas que hicieron eso, para darle más formalidad y para que tenga un aval” (E5, pág. 91)

"Estamos trabajando con la Fundación Capacho que sería como, no sé si

está entre lo privado o público. Esa es una Fundación que fue creada por un muchacho de Chacao y ahora él trabaja con las comunidades, recibe como fondo y trabaja con las comunidades, les da servicio a las comunidades" (E5, pág. 84)

"Con Chacao en Grande, ahorita estamos trabajando con lo de la basura, que es un proyecto de infraestructura, vamos a hacer un cuarto para la basura. Con la Fundación, talleres, ellos nos apoyan cuando hacemos eventos, con sonidos, si necesitamos un grupo musical ellos traen, o cuando vamos a hacer una asamblea ellos nos seden sillas, toldos, iluminación, sonido." (E5, pág. 84)

"Hubo una aprobación de recursos con el Consejo Federal de Gobierno, pero el proyecto comenzó a ejecutarse pero hubo la ampliación de la autopista entonces bueno, una cosa colida con la otra y te puedes imaginar cual fue lo que salió perjudicado pues" (E10, pág. 157)

"Se comprometió la Misión Barrio Nuevo Tricolor, van a inaugurar el puente del parque Francisco de Miranda (...) por esa inauguración le da vergüenza que esas casas que están tan horribles, tan feas nos las están pintando, acomodando, prometieron poner ventanas panorámicas las hicieron recortar a unas medidas que ellos querían, lo hice y todavía no me han colocado las panorámicas y en la parte de entubado me toco que comprarlo yo" (E7, pág. 119)

"Toda esa parte de abajo que están las casitas con sus tablillitas, nos lo subsidio en parte la Gobernación de Miranda y también instrumentos musicales para los muchachos, implementos para la oficina para los niños, lápices carpetas con las personas del Rotary Club" (E8, pág. 129)

"El Parque del Este también es una de las instituciones que nos apoya, vienen y hacen con actividades educativas y recreativas con los niños, a veces nos apoyan con la meriendas de los niños y apoyan también a ellos, pues yo pienso que a pesar de todo su participación ha sido buena y constante que es lo más importante" (E9, pág. 138)

"La biblioteca, actividades con la biblioteca, que nosotros también nos beneficiamos de eso" (E9, pág. 141)

"La comunidad no tiene mucho contacto con la empresa privada muy poco" (E7, pág. 120)

"Estamos trabajando la parte de los ingenieros con la parte del portón que nos están haciendo un proyecto en alianza con una universidad" (E5, pág. 88)

“Digitel como Movistar también hacían contribución económica, últimamente ya no han hecho por eso es que yo hablo que a la hora de hacer el portón ellos son los primeros que hay que tocarle la puerta” (E10, pág. 158)

### *Análisis de la categoría*

En estas expresiones encontramos que la comunidad no sólo busca recursos internos para resolver sus problemas, sino que logra alzar su mirada hacia afuera para solventarlos, lo que demuestra que la comunidad tiene conciencia que vive con un entorno del que forma parte, también reconoce que tienen diferentes razones de ser y lo más importante los define como contextos relacionables estableciendo lazos con estos.

En ese sentido, esta comunidad reconoce que existen actores externos que pueden ofrecer algún aporte para su crecimiento en diferentes áreas, es decir, logra identificar el potencial en otros entes, información que utiliza para consolidar trabajos concretos, obtener apoyo de diferentes tipos, eventos puntuales y la consolidación de vínculos que permanecen en el tiempo, incluso una vez terminada la actividad concreta.

### **6.5. Cómo los empleados de Odebrecht ven a la empresa**

Esta categoría hace referencia a cómo los empleados del área de responsabilidad social de la empresa, reconocen a Odebrecht y su accionar dentro de la sociedad. Casi todos la perciben como una empresa de infraestructura y construcción que al parecer se preocupa por el desarrollo del país ya que, además de cumplir con la obra física, busca dejar valores en la sociedad, incluyendo a sus empleados.

“Es una empresa que se hace cargo de los impactos que genera su actuación, y que genera programas para ayudar a los sectores de la sociedad más desfavorecidos, o brindar las herramientas para” (E3, pág. 45).

“Nosotros somos una empresa de construcción (...) nuestro producto ya es RS porque trabajamos con infraestructura social, nuestros proyectos son infraestructura para la sociedad (...)” (E2, pág. 22)

“(...) nosotros somos una empresa que realiza proyectos sociales, hacemos el metro, hacemos todo lo que es transporte masivo, y eso (...) cambia la dinámica urbana y mejora todo lo que es la dinámica de la ciudad, de por sí ya nuestros proyectos son sociales” (E3, pág. 50)

“Y otro elemento importante (...) para Odebrecht (...) su papel dentro de los países es contribuir al desarrollo de esos países, desde lo más pequeñito hasta lo más grande que tú puedas hacer.” (E2, pág. 32)

“(...) hemos ido cuidándonos para perfilar las acciones de la empresa (...) ese tema de sobrevivir, crecer y perpetuar que es tan importante en nuestra empresa tiene que ver con la imagen, entonces hay que actuar bien” (E2, pág. 31)

“(...) hay una cosa que me gusta mucho de nuestra cultura organizacional, y es hacer acontecer, una de las características que debe tener todo parceiro, (término que significa “compañero” utilizado entre los trabajadores de Odebrecht) todo miembro de Odebrecht, entre muchas cualidades aparte del espíritu de servir, es la capacidad de emprender y hacer acontecer las cosas (...)” (E4, pág. 77)

“(...) pero el espíritu es de la empresa no es de esta área, es de la empresa. (...) existe un compromiso de los trabajadores que crece día a día entendiendo que existe otro por el cual yo me tengo que interesar, que no es sólo la empresa la que necesariamente tiene que ejecutar (...)” (E2, pág. 24)

“Cuando un trabajador dice, (...) es que Odebrecht aparte de darme trabajo también está haciendo cosas en mi comunidad, te llena de orgullo a ti como trabajador de una localidad” (E4, pág. 68)

“(...) es una empresa que aparte de construir una obra física, una obra civil, también está dejando otros valores agregados (...)” (E4, pág. 68)

“(...) el ingeniero Norberto Odebrecht siempre estuvo preocupado por lo que pasaba a su personal interno, (...) preocupación de la seguridad social de sus trabajadores (...) y ya él había ingeniado como un plan para que ese futuro trabajador pudiese pasar sus últimos años de vida con cierta seguridad” (E4, pág. 71)

### ***Análisis de la categoría***

Las expresiones anteriormente señaladas sugieren que en cierta medida, para los empleados de Odebrecht, buena parte de la RSE de la empresa se cumple con su trabajo, es decir, con obras de infraestructura públicas que representan un gran beneficio para la sociedad. En ese sentido, la labor de la empresa es vista como algo más que hace concretamente a través de sus obras, las cuales son siempre, de algún modo, un beneficio social.

Dentro de esta percepción, también aparecen rasgos de una cultura organizacional que busca generar en los trabajadores un espíritu de preocupación por los demás y por preocuparse siempre para mejorar las cosas.

Por otra parte, se nota claramente que la empresa ha desarrollado en su personal una gran valoración y hasta un gran arraigo, al punto de valorar muy positivamente su pertenencia a la misma.

## **6.6. La concepción de la responsabilidad social empresarial**

En esta categoría los entrevistados indican una serie de expresiones que aluden a los conceptos teóricos que manejan como equipo de trabajo en cuanto a la responsabilidad social empresarial. Dentro de esta categoría se incluyen las siguientes sub-categorías:

### **6.6.1. No asistencialista**

En esta sub-categoría encontramos un conjunto de expresiones que dan cuenta de una concepción de la responsabilidad social empresarial que busca distanciarse del carácter asistencialista así como de la tradición caritativa o de las donaciones. Esto parece ser un principio fundamental para la empresa. En ese sentido, buscan acciones que logren generar

transformaciones y cambios donde la gente comparte responsabilidades en la misma línea que la empresa.

“(…) hay un muy gran esfuerzo de la empresa de querer que todos seamos socialmente responsables en la misma línea” (E2, pág. 19)

“Siempre con la premisa de que hay que romper con el carácter asistencialista” (E4, pág. 67)

“(…) nosotros nos cuidamos muchísimo de esto porque es muy fácil confundir RS con dar una donación, un donativo, hacer una ayuda puntual etc. Para nosotros tiene que ver con elementos más profundos, que no sean coyunturales, sino que sean estructurales” (E2, pág. 21)

“(…) la RS es una forma en la que desde el principio se entiende que el gobierno no puede ejecutar todas esas acciones sociales y la empresa privada viene a tender la mano para alcanzar donde los tentáculos de la acción del gobierno no funcionan o no llegan (…)” (E2, pág. 18)

### **6.6.2. Énfasis en lo comunitario**

En esta sub-categoría se señala un conjunto de expresiones que presentan el interés de Odebrecht en el ámbito comunitario, al realizar prácticas de responsabilidad social empresarial en las comunidades que están alrededor de las obras, las cuales son afectadas de alguna manera. Al parecer, para la empresa es importante tanto el cuidar a la obra, como a los contextos comunitarios que están cercanos a ella, es decir, la empresa busca acompañar a la comunidad mientras construyen.

“RS es una acción que tú haces y que acompaña y que tiene un resultado, y un resultado básicamente bueno para la comunidad, eso para nosotros es RS, no una acción de mitigación necesariamente (…)” (E2, pág. 21)

“(…) para nosotros RS es ese proceso de acompañamiento con la comunidad en la cual nosotros nos integramos con ella” (E2, pág. 20).

“(…) la RS es ese espíritu que tenemos y el proyecto comunitario es una manera de materializar ese espíritu” (E2, pág. 36)

“Debería ser el grado de corresponsabilidad que asume las empresas con las comunidades vecinas a donde opera” (E3, pág. 44)

“(…) para nosotros el tema de responsabilidad está muy marcado desde el trazo inicial de los proyectos hasta lo final. ¿Qué es lo que hacemos?, intentamos cuidar las obras, obviamente intentamos cuidar a las comunidades que están alrededor de las obras, eso para mí es RS. Intentamos cumplir con todos los elementos de ley, eso es RS” (E2, pág. 20)

### **6.6.3. Énfasis en los procesos formativos**

Esta sub-categoría muestra expresiones que indican el interés de la empresa en los procesos formativos al realizar responsabilidad social empresarial y enfocar la planificación de las intervenciones en los contenidos y naturaleza de los talleres a ofrecer.

“(…) formación desde cualquier punto de vista, que la gente aprenda algo, hacer algo, a defender algo, a sostener algo en el tiempo, no necesariamente una colaboración” (E2, pág. 21)

“(…) ¿qué es lo que es socialmente responsable? No se trata de dar, no se trata necesariamente de colaborar, no se trata necesariamente de regalar, se trata de ayudar, se trata de enseñar, yo creo que la RS tiene sus manos una gran responsabilidad porque es formar (...)” (E2, pág. 18)

### **6.6.4. Énfasis en los públicos de interés**

Esta sub-categoría muestra una serie de expresiones referidas al interés de la empresa en los públicos de interés al realizar responsabilidad social empresarial, referidos a los accionistas, colaboradores, socios, y otros actores, involucrados de alguna manera con la empresa.

“(…) también pienso en los accionistas, trabajamos en una empresa y el negocio en la empresa es lucrar, entonces uno piensa en las inversiones que hace el accionista, o sea que cuando piensa en RS es un abanico de

públicos de interés los que vienen a tu cabeza” (E2, pág. 17)

“Nosotros tenemos esta responsabilidad con las comunidades ubicadas en el área de influencia de los proyectos pero también con nuestros colaboradores y esto lo hacemos conjuntamente con Recursos Humanos (...)” (E1, pág. 10)

“La gente, es lo primero que viene a mí, (...) que son las comunidades, y obviamente mi postura está siempre muy orientada hacia ese tipo de público, sin embargo, aquí en la empresa tratamos de trabajar con varios públicos de interés entre ellos obviamente los colaboradores” (E2, pág.16)

“las empresas que subcontratamos uno intenta que tengan, no acciones de responsabilidad social porque no es tan fácil, si no que por lo menos cumplan con la ley, desde ese punto de vista, sean personas responsables con los colaboradores que contratan, que de alguna manera se matrimonien con los valores de la empresa” (E2, pág.16)

### *Análisis de la categoría*

Las expresiones de esta categoría señalan que Odebrecht al planificar responsabilidad social toma en cuenta a sus accionistas, subcontratistas, colaboradores y demás públicos de interés, dada su naturaleza comercial. También considera las actividades de RSE como cumplimiento de la ley.

Los entrevistados expresan que la empresa al realizar responsabilidad social tiene énfasis en la formación de los miembros de las comunidades, al ofrecer herramientas por medio de talleres y proyectos en los ámbitos culturales, socio productivo, educativo, entre otros. Sin embargo, en los “verbatim” se encuentran una visión de ayuda, asistencia y a la vez de instrucción en diferentes áreas, y no queda claro si realizan o no una discusión conjunta con los miembros de la comunidad para determinar en qué áreas en las que serán formados.

En consecuencia, estas formas de realizar prácticas de RSE parecieran no respetar

los Principios que plantea la PSC, denominados Autonomía del Grupo y el Principio de Prioridades; en cuanto a la libertad de elección y al conocimiento de las necesidades reales que tienen las comunidades, creemos importante que cualquier intervención que se vaya a realizar en el ámbito comunitario, debe ser construida en conjunto con la comunidad.

De esta forma, durante el tiempo de ejecución de un proyecto de construcción, se realiza lo que denominan “acompañamiento a la comunidad”, que consiste en estar presente en el contexto que está alrededor de la obra, realizando algún aporte. Una de las lecturas que se puede hacer, es el carácter de mitigación ante los daños que pueda causar la obra al contexto; en muchos casos al culminar el proyecto también se termina esa relación empresa - comunidad. Por su parte, la PSC propone que debe existir un interés en la transformación social, por medio del vínculo que se genera gracias a la obra.

Este “acompañamiento a la comunidad” algunas veces puede confundirse con un enfoque asistencialista, al colaborar o dar donativos bajo este concepto de acompañar, sin embargo, los entrevistados manifiestan que evitan ser catalogados de esa manera, que su enfoque a lo comunitario intenta no sólo culminar una obra y cuidarla sino también fortalecer a las comunidades cercanas, tanto para el bien de las mismas como el de las obras de construcción.

De acuerdo a la psicología social comunitaria, ese fortalecimiento ofrece a la comunidad el desarrollo de capacidades para ejercer el poder y el control en los procesos que se generan en la misma, y si el mismo se construye de la mano de la empresa, esta pueda tomar algún provecho del mismo, como lo exponen los entrevistados en relación al mantenimiento de las obras. Por otro lado, ese poder genera independencia en las comunidades para la toma de decisiones, como vimos anteriormente de la postura ante talleres formativos, demostrando una conciencia de su identidad social, de sus intereses y de dar importancia a la participación.

## **6.7. La metodología comunitaria**

Esta categoría visibiliza la forma de orientar y guiar el quehacer comunitario por parte de la empresa al momento de realizar responsabilidad social empresarial. Esta metodología se relaciona con la selección de la comunidad, los lineamientos que la orientan, la realización de actividades dentro de la misma y cómo son los programas que se llevan a cabo. Dentro de esta categoría se incluyen las siguientes sub-categorías:

### **6.7.1. La selección de las comunidades**

En esta sub-categoría encontramos un conjunto de expresiones que reflejan los fundamentos que determinan la selección de la comunidad donde se desarrollarán los programas en el marco de la responsabilidad social empresarial, en cuanto a cuáles y cómo se realizarán.

“(...) se buscan comunidades que estén organizadas, que tengan ganas de hacer cosas, de trabajar por ellos mismos, y que tengan un buen grado de organización (...)” (E3, pág. 52)

“No podemos tener un proyecto comunitario disociado de lo que la comunidad quiere, por eso el diagnóstico (...) qué voy a hacer yo ofertando algo que a la gente no le interesa o no sirve o no es adecuado para ellos (...)” (E2, pág. 36)

“(...) comunidades con un índice bajo de participación normalmente los proyectos fracasan (...)” (E3, pág. 52)

“(...) cuando la gente no está organizada es bien complicado (...). Hemos realizado como quien dice un taller, finaliza y después no hacemos más nada con ellos” (E3, pág. 53)

“(...) nosotros trabajamos con tres valores pilares, disciplina, respeto y confianza y creo que San José cultivaba los mismos valores, (...) lo que fuimos fue identificándonos empresa con comunidad y en esta relación de confianza se estrecharon los vínculos que nos han permitido pues seguir trabajando con la comunidad, darles apoyo y ellos depositar su confianza en nosotros” (E1, pág. 14)

“(...) San José de la Floresta (...) son extremadamente organizados, saben trabajar con proyectos, enseñan sus propios proyectos, son

comunidades que no espera que alguien haga, son gente que son sumamente creativos, vienen aquí ya con una idea” (E1, pág. 14).

### **6.7.2. Los lineamientos de la Casa Matriz:**

En esta sub-categoría se muestran un conjunto de expresiones que señalan los lineamientos que recibe la empresa desde la figura de Casa Matriz, los cuales consisten en directrices que están referidas a la responsabilidad social empresarial desde su concepto hasta las prácticas comunitarias. Estos lineamientos son de carácter obligatorio, aunque no son rígidos ya que hay posibilidades de dialogar e innovar. Además, la Casa Matriz busca la sustentabilidad de los proyectos, como también homogeneizar e integrar sus lineamientos con el quehacer de la responsabilidad social empresarial de Odebrecht en Venezuela:

“Tenemos una visión de casa matriz Brasil, tenemos nuestra Casa Matriz en Venezuela que está buscando dar orientaciones generales de lo que debe hacerse como RS (...) (E4, pág. 59)

“Entonces en Venezuela (...) nosotros recibimos lineamientos de Casa Matriz, hay un equipo que (...) gerencia muchos de estos lineamientos y los equipos que estamos en campo intentamos circunscribirnos a esas directrices para igualar la acción” (E2, pág. 19)

“(...) cada equipo tiene un plan rector, intenta seguir ese plan rector pero cada vez más los equipos tienden al diálogo y mucho de eso tiene el equipo de Casa Matriz que ayuda a esa comunicación entre los proyectos para orientarnos de cómo hacer ciertas cosas dentro del área” (E2, pág. 19)

“(...) hay una búsqueda de empadronamiento o homogeneizar procedimiento, adecuándolos a las características propias de los proyectos y los contextos comunitarios de cada obra” (E4, pág. 58)

“(...) Casa Matriz nos dice que todas esas acciones deben tener ciertas características, ciertas condiciones para nosotros relacionarnos con las comunidades (...)” (E4, pág. 58)

“(...) hay directrices para la máxima instancia de la pequeña empresa que es el director de contrato, el cual está obligado a fomentar la RSE,

está obligado a cumplir con las directrices Casa Matriz. (E4, pág.63)

“Cuando hablamos de la viabilidad social, es porque ha pasado ese diseño, no es que lo agarramos de Casa Matriz y venimos y lo copiamos y lo pegamos aquí, no. O sea, hay una evaluación del contexto local para ver la viabilidad de un proceso de intervención” (E4, pág. 70)

“(…) tenemos Casa Matriz, tenemos unos lineamientos, y aquí hay una política también, no te limita tus capacidades, en el sentido, si tú no eres un profesional del área social, no quiere decir que no pueda hacer RS, si existe la disposición de la persona de formarse en el área, dejarse influenciar por nuestros requerimientos de Casa Matriz” (E4, pág. 64)

“Lo importante es que la persona tenga la disposición de seguir los lineamientos de nuestra Casa Matriz que esos te orientan, pueden buscar asesoramiento externo para poder implementar todas esas políticas o lineamientos” (E4, pág. 64)

“Una vez que el centro de resultados que es el área de RS, hace un diagnóstico, conoce las distintas potencialidades que puedan existir en aquellas comunidades vulnerables donde pueda generar un alto impacto con las directrices de Casa Matriz” (E4, pág. 68)

“Y para nuestra Casa Matriz tenemos que dejar la sustentabilidad de toda acción social” (E4, pág. 77)

“Actualmente tenemos también como un programa social bandera para nosotros de la promoción de la lectura y también está vinculado a directrices de Casa Matriz” (E4, pág. 62)

### **6.7.3. La forma de ejecución de los proyectos:**

En esta sub-categoría encontramos un conjunto de expresiones que exponen cómo la empresa lleva a cabo los proyectos en las comunidades, en el marco de la responsabilidad social empresarial. Donde podemos observar, que la misma posee un área específica de responsabilidad social, que sin embargo no es independiente, sino que depende de otras instancias dentro de la empresa para el diseño, ejecución y toma de decisiones de algún proyecto en el ámbito comunitario.

“(…) existe un área de RS que depende de la gerencia de Administración y Finanzas (…) que es la que se ocupa de generar, diseñar y generar programas para la atención de las comunidades donde nosotros operamos” (E3, pág. 46)

“(…) la RS es (…) el área que diseña cada uno de los programas y estrategias, pero la aprobación final como tal, la da el Director de contrato, que es la máxima autoridad” (E3, pág. 47)

“(…) nosotros tenemos algo que se llama TEO que es Tecnología Empresarial Odebrecht que tiene un conjunto de valores, que (…) con ellos es que se diseñan todos y cada uno de los programas que van hacia dentro y hacia afuera de la empresa” (E3, pág. 49)

“La comunidad no toma decisiones de qué programas quiere, nosotros vemos la viabilidad técnica, financiera y social del programa” (E4, pág. 71)

#### **6.7.4. Las alianzas estratégicas para el trabajo comunitario**

En esta categoría incluimos un conjunto de expresiones que apuntan a cómo la empresa aborda a la comunidad a través de las alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés y cómo se van estableciendo estos vínculos e influyendo en su accionar dentro del ámbito comunitario.

“Uno no puede pensar que un grupo de interés, stakeholders, es la comunidad San José (…) dentro de San José también existen grupos de intereses (…) Me explico, hiciste contacto con un líder comunitario, y pensar que ese líder es la representación homogénea de la comunidad cae en un error. Porque esa persona puede tener otros grupos antagónicos. Entonces yo no me puedo centrar con un sólo líder o una sola organización comunitaria” (E4, pág. 73)

“(…) creamos otro triángulo, otra triangulación con gente que no es de la empresa (…) los estudiantes que vienen aquí a solicitar a participar en algún proyecto comunitario les llevamos a San José de Floresta” (E1, pág. 13)

“Teníamos una línea de alianzas estratégicas que nos permitía entonces vincularnos con ONG u organizaciones del Estado (…) iniciamos con Senos Ayuda con el tema del cáncer” (E1, pág. 10)

“(...) el cliente nos pide de pronto la construcción de cancha, entonces ¿qué hacemos nosotros? Un diagnóstico con las organizaciones comunitarias, en este caso en Venezuela los consejos comunales, vemos las necesidades de las actividades que estén organizadas a través de un comité deportivo, apoyamos las actividades de formación de este comité a través de alianzas con instituciones públicas que puedan capacitar, formar a estas personas, para que las actividades de deporte sea una actividad planificada” (E4, pág. 61).

“(...) generamos este tipo de alianza y entregamos dotaciones deportivas para incentivar esas prácticas de manera planificada por parte de una organización comunitaria que esté presente ahí” (E4, pág. 61)

“Actualmente tenemos también como un programa social, bandera para nosotros de la promoción de la lectura (...) en este momento estamos haciendo alianzas con programas nacionales para la promoción de la lectura (...)” (E4, pág. 76)

“(...) por lo tanto no puede asumir ciertas responsabilidades, debe apalancar acciones para que los distintos actores que están vinculados con los grupos de intereses puedan permitir fortalecerse esas alianzas y puedan generar resultados que puedan ser duraderos en el tiempo” (E4, pág. 67)

“(...) generamos alianzas para la formación, podemos dar implementos deportivos, podemos apoyar en la recuperación de un espacio con la comunidad” (E4, pág. 76)

“(...) hicimos una alianza estratégica (...) e iniciamos los Talleres de Iniciación Artísticas en la comunidad de San Agustín, llevamos Danza tradicional, llevamos Percusión (...)” (E1, pág. 03)

“La otra modalidad que tiene que ver con lo socio productivo, hicimos una alianza con Madres del Barrio (...) conjuntamente con una alianza con el INCE” (E4, pág. 62)

#### **6.7.5. “Licencias para operar en las comunidades”**

Esta sub-categoría muestra un conjunto de expresiones que hacen referencia a la “licencia para operar”, como un instrumento que es propio de la metodología de intervención de Odebrecht. El mismo consiste en el permiso informal que las comunidades otorgan con su consentimiento para que la empresa opere en su contexto por medio de la

ejecución de un proyecto u obra, evitando así alguna resistencia que pueda surgir por parte de dicha comunidad. Esta “aprobación” es conocida dentro de la empresa como “licencia para operar”.

“(…) obtienes lo que se llama licencia para operar, la licencia para operar te la da la comunidad, o sea no es un papel, es el vínculo que te permite hacer dentro de una comunidad, que puedes llevar una obra a término en buen modo, sin ningún tipo de problemas, sin ningún tipo de obstáculos con la comunidad, eso te lo permite la RS” (E3, pág. 48)

“Porque más allá de los programas que podemos nosotros implementar, te vas a encontrar dentro de la política de Odebrecht lo que denomina en algunos casos la licencia social, eso quiere decir la vinculación, los niveles de aceptación que debemos tener de la población local para ejecutar una obra” (E4, pág. 64)

“(…) obtenemos licencias para operar, pero al mismo tiempo contribuimos con la calidad de vida de la comunidad que hace vida allí, que hace vida cercana a la obra” (E2, pág. 20)

“De alguna manera nos interesa tener ese diálogo con la comunidad para obtener las licencias para operar” (E2, pág. 18)

“Los resultados directos (...) de trabajar con la comunidad (...) obtener lo que llamamos licencia para operar, es el mayor premio que cualquier empresa puede esperar” (E2, pág. 38)

“(…) la mitad del año 2007 (...) estaba en el grupo solamente la Sra. Livia Padilla (...) hacía una especie de acompañamiento social, su trabajo era realmente vincular a la empresa con la comunidad de manera que obtuviéramos las licencias para operar dentro de la propia comunidad” (E1, pág. 01)

#### **6.7.6. “Juntos Construimos Valores”**

Esta sub-categoría expone expresiones que describen las características del proyecto realizado en San José de la Floresta y las diferentes estrategias que lo conforman, refiriéndose específicamente al Plan de Juntos Construimos Valores desarrollado en la comunidad mencionada.

“(…) vamos a fortalecer lo que ya existe en la comunidad, lo que la comunidad tiene como potencial y por eso empezamos con el tema de los valores, y bueno nos encantó el término de construir porque somos una empresa de construcción (…) y con la comunidad, pues entonces ahí vino la palabra Juntos y quedó Juntos Construimos Valores, de allí el nombre del programa” (E2, pág. 04)

“Lo llamamos Juntos Construimos Valores (…) lo que nosotros estábamos haciendo era reforzar, nosotros no estábamos enseñando nada, nosotros estábamos (…) desempolvando ciertos valores de la comunidad San Agustín” (E2, pág. 04)

“(…) nosotros tenemos el programa Juntos Construimos Valores, tenemos un programa interno que es para líderes comunitarios, tenemos programas de talleres productivos para la comunidad” (E2, pág. 21)

“Es un plan, porque los talleres de iniciación artística son una modalidad” (E2, pág. 10)

“(…) las modalidades del plan (…) hicimos cine foro aquí (…) con los obreros, con personal de obra, con los empleados” (E2, pág. 10)

“Teníamos más en Juntos, los talleres socio productivos fueron otra modalidad que nació y después fueron independiente, porque una cosa fueron los talleres de iniciación artística y después lo socio productivo” (E2, pág. 10)

#### **6.7.7. “Mesas Técnicas de Empleo”**

En esta sub-categoría se presenta un conjunto de expresiones referentes a una de las metodologías de intervención por parte de la empresa hacia la comunidad, la cual hace referencia a emplear en las obras a miembros de esta comunidad que esté siendo afectada por alguna obra de construcción de la empresa. Además de ser un proceso legal, donde los sindicatos tienen por derecho emplear a los trabajadores, así como la comunidad y las empresas subcontratistas, esta metodología implica también un proceso de dinamización comunitario:

“La mesa técnica de empleo es un espacio, verdaderamente es una

metodología sugerida de cómo trabajar empresa, comunidad y sindicato para proponer mano de obra que apoye la ejecución de los proyectos, es decir para emplear gente de la propia comunidad dentro de las obras” (E2, pág. 22)

“Tenemos también las mesas técnicas de empleo que es una modalidad en la cual la empresa (...) nos permite incorporar manos de obra para los distinto frente de construcción” (E4, pág. 63)

“(...) esto generalmente por la ley, que le da la potestad a los sindicatos de la incorporación del 75% del personal a las diferentes obras y nosotros llegamos a unas negociaciones con las organizaciones sindicales para que se dieran parte su porcentaje y actualmente los sindicatos aportan un 40% y las comunidades organizadas otro 40% y un 20% para las empresas o la subcontratista” (E4, pág. 63)

“O sea, se hace un proceso de inducción a las organizaciones comunitarias se les explica la modalidad de ingreso se les hace unas pruebas técnicas a estas personas que pretenden incorporarse a la empresa, un examen médico y entran así a la obra” (E4, pág. 63)

“Y se hace un proceso de seguimiento para verificar que el personal que se postule realmente son los que están interesados y eso ha generado cierta paz laboral, ha impactado positivamente y los niveles de ingreso de las comunidades que están cerca de la obra” (E4, pág. 63)

### **6.7.8. La concepción de comunidad**

Tal y como ya lo dijimos en el capítulo correspondiente a la psicología social comunitaria, el concepto de comunidad tiene una importancia fundamental dentro de la disciplina ya que sustenta buena parte de su teoría y su metodología. Por esa razón, nos pareció muy importante conocer la concepción de comunidad que tiene la empresa y es así que, en esta categoría, presentamos expresiones que aluden a las valoraciones y concepciones que maneja la empresa de lo que es comunidad, cuando esta última sirve como contexto para desarrollar responsabilidad social empresarial.

“La comunidad es el área de actuación del proyecto, imagínate tú, como ese concepto ha trascendido, desde un conglomerado de personas con un

nombrecito, que es un conjunto de vivienda con calles que se llama fulanito de tal.” (E2, pág. 35)

“Para nosotros como empresa la comunidad es el área de actuación.” (E2, pág. 35)

“La comunidad sería los distintos actores o grupos de interés que están dentro del ámbito de acción o disidencia de una obra.” (E4, pág. 75)

“Para la empresa es el entorno de actuación que existe en un contexto determinado cuando vamos hacer una obra.” (E3, pág. 52)

“(…) Ahora, nosotros hablamos aquí en singular, la comunidad, porque uno entiende que es un todo, el conglomerado de comunidades que tenemos para trabajar. (E2, pág. 35)

### *Análisis de la categoría*

Las expresiones presentadas señalan que para Odebrecht un criterio fundamental a la hora de seleccionar una comunidad para trabajar, es que esté organizada internamente; de esta manera, la empresa la considera como público de interés e incluye dentro de la planificación y ejecución de su responsabilidad social. Otra de las características que busca la empresa es que la comunidad tenga establecidas sus prioridades y necesidades. Estas dos características pueden ser determinantes para dar continuidad a alguna actividad.

Estos aspectos que se buscan en las comunidades se generan en la sede administrativa principal llamada Casa Matriz, donde se determinan las políticas a seguir para toda la empresa; la RS es una de las áreas que recibe su influencia, sin embargo, en los “verbatimums” se evidencian incongruencias con respecto a la rigidez de sus directrices en cuanto al diseño de la metodología de trabajo de la RS. Se observó que algunos de los entrevistados señalan que la planificación de las prácticas de RS tiene un carácter unidireccional, es decir, una orden que viene de Casa Matriz, sin embargo, otros entrevistados indican que la acciones de RS se diseñan siguiendo datos que recogen de las comunidades.

Llama la atención que los entrevistados expresan que los lineamientos de Casa Matriz relacionados con intervenciones en el ámbito comunitario, son llevados a cabo sin importar la formación académica ni la experiencia del personal que va a ejercerlas, por lo que muchas veces profesionales de otras áreas están directamente relacionados con proyectos de responsabilidad social. Pareciera que la empresa privilegia la disposición del personal hacia el trabajo comunitario por encima del perfil profesional, sin embargo, los “verbatimums” no lo plantean como un debilidad, pero no sabemos si es porque están inmersos en el contexto y lo justifican con el apoyo interdisciplinario.

De acuerdo a los lineamientos de Casa Matriz, la empresa antes de acercarse a una comunidad cuenta con proyectos pre-elaborados, que son replicables a distintos contextos. Dentro del área de RS se encuentra el plan Juntos Construimos Valores, que está conformado por estos tipos de proyectos pre-diseñados, aplicables a diferentes comunidades impactadas por las obras; en consecuencia, como estos proyectos no son elaborados en conjunto con la comunidad, pueden ocurrir intervenciones innecesarias debido a que desconocen las necesidades reales.

Al momento de hacer estas intervenciones, la empresa aplica un proyecto denominado Mesas Técnicas de Empleo, que tiene como metodología ofrecer empleo a las personas que forman parte de la comunidad, con el objetivo de generarles beneficio. Al emplear personas del contexto cercano a la obra se da cumplimiento a la ley de RS que establece la oferta de empleo para las comunidades adyacentes a una construcción.

Cuando se realiza una obra de construcción, la comunidad se ve afectada por los cambios no sólo de infraestructura sino también de su dinámica, por lo que se cree que estas intervenciones son medidas paliativas a las afectaciones causadas; sin embargo esta medida, puede generar sentido de pertenencia e identidad a la comunidad. Y de manera particular para los que obtienen el empleo, crecimiento y satisfacción.

En este sentido, se puede observar que desde la mirada de la psicología comunitaria, se cumple el Principio de Estímulos, donde estos trabajadores pueden ser valorados por parte de la empresa con relación a la calidad de realización de su trabajo, pudiendo volver a ser llamados a trabajar en otras obras de Odebrecht, motivándolos e invirtiendo en cada potencial trabajador de cada comunidad.

Se puede ver que la empresa tiene una visión unificada de las comunidades, como si fuesen similares, por lo que no toman en cuenta las particularidades contextuales, históricas y culturales de estos contextos. Pareciera que Odebrecht no considera del todo las capacidades de las comunidades al limitar el concepto a su campo de acción, además un lugar para cumplir objetivos empresariales.

Como parte de su metodología de trabajo, la empresa lleva a cabo proyectos que se sustentan con las alianzas estratégicas con diversos entes, como el caso de ONG`s, estudiantes universitarios, asociaciones civiles, consejos comunales, entre otros. En consecuencia se genera vínculos entre las comunidades y estos nuevos entes.

De esta forma, estos enlaces pueden resultar bastante positivos para la comunidad, porque se establece relaciones con otras instituciones que podrían suplir algunas necesidades existentes, ampliando el abanico de oportunidad para vincularse con otros agentes externos. Del mismo modo la empresa también se ve beneficiada, porque comparte el trabajo que genera las prácticas de RS, al consolidar estas alianzas estratégicas.

De acuerdo a la información recogida por los entrevistados, la empresa necesita un permiso informal para llevar a cabo la obra en la comunidad, definido como “licencia para operar”; como ya se mencionó, lo otorga la comunidad para permitir la ejecución del proyecto. La comunidad tiene ese poder porque es la que hace vida en el lugar donde se realiza la construcción y también, porque durante la ejecución se generan problemas que pueden resultar perjudiciales o incómodos, como por ejemplo el polvo, la eliminación de espacios comunes, modificación de accesos, el ruido, entre otros; dados estos

inconvenientes, los habitantes pueden permitir o no la ejecución de la obra, y la empresa tiene conciencia de ello.

El objetivo de la empresa es culminar su proyecto, por lo que necesita minimizar todas las amenazas posibles, y con más atención las que puedan surgir en el contexto donde se realiza; en consecuencia, obtener este permiso, es una ventaja significativa porque disminuye la resistencia y las posibilidades que pueda surgir algún tipo de problema alrededor de la obra.

Además del permiso, se crea un vínculo con las comunidades, lo que es beneficioso para Odebrecht, pues como sustentan los “verbatim” de los entrevistados es importante intervenir socialmente y cuidar a las comunidades cercanas a sus construcciones, como forma de mitigar el impacto que causan estas infraestructuras.

## **VII. CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones generales que se desprendieron del presente estudio, las cuales estarán enfocadas en base a los productos generados en el análisis de resultados y los elementos teóricos descritos en los capítulos anteriores.

Esta investigación nos planteamos como objetivo conocer los supuestos teóricos y metodológicos que orientan las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de Odebrecht, desde la perspectiva de la Psicología Social Comunitaria, tomando como referencia la comunidad San José de la Floresta. Este objetivo ha sido cumplido por medio de esta experiencia y la saturación de la información construida.

Se espera que esta investigación sea un aporte para futuros estudios, dado que esta área ha sido poco estudiada desde la academia, así mismo, que sea de utilidad para otras

experiencias en esta línea y para ofrecer a las empresas información acerca de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito comunitario.

### **7.1. Metodología Comunitaria de la RSE de Odebrecht**

- **En cuanto a la concepción de la RSE**

La concepción de la RSE de Odebrecht está reflejada en las obras a través de los principios fundamentales de la TEO y de las Políticas de Sustentabilidad, que rigen las actuaciones de la empresa. Además, su RSE se define a través del Plan Rector, que contempla un conjunto de acciones organizadas en programas y proyectos específicos. También se encontró, que la empresa considera que al hacer obras de infraestructura en espacios públicos, con esta acción ya están realizando RS.

- **En cuanto a la directrices de Casa Matriz**

Las prácticas de RSE de Odebrecht, en cuanto a sus fundamentos y lineamientos, muestran una combinación entre lo que plantean las directrices de la Casa Matriz y lo que los equipos elaboran en cada experiencia. En parte, esto puede representar una debilidad en la medida que esas directrices no resultarán siempre adecuadas y pertinentes a nuestro medio. Pero, por otra parte, esto representa también una fortaleza para la empresa en la medida que las directrices sirven de orientación y ayudan a construir una forma de hacer las cosas en forma congruente con los principios y valores de la empresa. En todo caso, la combinación entre las directrices y los aportes que resulta de cada experiencia, puede contribuir a corregir cualquier falta de adecuación al contexto y de esa forma, enriquecer el modelo de RSE de Odebrecht.

- **En cuanto a la visibilidad de la RSE**

Los trabajadores del área de responsabilidad social de Odebrecht al momento de poner en práctica su metodología en la comunidad, no se identifican como miembro de esta área específica, sino que accionan como representantes de la empresa, lo que desvincula sus prácticas comunitarias con el término de RSE; en consecuencia, se encontró que San José de la Floresta posee escasa información del tema, y desconoce que los proyectos que han sido desarrollados en la misma tienen relación con la RSE.

Llama la atención que Odebrecht aun cuando le otorga gran importancia a la RSE y dispone para ello de todo un equipo que trabaja en forma permanente en diferentes proyectos sociales orientados por su preocupación por el entorno, sin embargo, la empresa no divulga que estas acciones están dentro de la metodología de sus prácticas de RSE, y tampoco que están enmarcadas en el cumplimiento de una Ley. En este sentido, esta falta de identificación ha sido un hallazgo de la investigación, que debido a la limitación del tiempo con relación al lapso académico no se pudo profundizar en este tema.

- **En cuanto a la selección de la Comunidad**

Las comunidades deben ser el centro de atención más importante al momento de diseñar una metodología de RSE, porque estos contextos viven etapas particulares de empoderamiento, liderazgo, participación, organización, entre otros procesos. En toda comunidad, siempre existen condiciones previas al inicio de cualquier intervención y a la llegada de cualquier agente externo que deben ser reconocidas y asumidas como parte del contexto. Cuando estas condiciones no son las “ideales” es necesario invertir un tiempo para promoverlas. Sin embargo, se ha observado en los resultados que Odebrecht llega a las comunidades con ciertas expectativas, en cuanto a que existan ciertas condiciones, como la motivación, empoderamiento de los líderes, ciertos niveles de participación por parte de los miembros de la comunidad, el poder de convocatoria, es decir, que la dinámica interna genere el contexto ideal para realizar las acciones que se plantean.

Estas condiciones que esperan encontrar en los contextos comunitarios no siempre

ocurren y son una condición para aceptarlos o rechazarlos, lo cual nos hace pensar que la metodología de RSE debería tener entre sus objetivos trabajar los procesos internos de las comunidades para desarrollar su empoderamiento, porque una comunidad empoderada tiene mayor compromiso y participación, por ende, permite fluidez en las intervenciones que se realicen en ella, lo que pudiera generar un ambiente idóneo para la realización de las prácticas de RSE. Asimismo, la promoción de estos procesos de fortalecimiento, contribuyen a generar autonomía e independencia de manera que cuando las intervenciones finalizan, las comunidades pueden continuar su propio desarrollo sin contar con el agente externo.

En el caso de San José de la Floresta pareciera que Odebrecht encontró las condiciones para llevar a cabo la intervención, sin embargo, podría en el tiempo desarrollarse algún lazo de dependencia, porque se pudo observar que durante los años que existe el vínculo se ha generado visitas y solicitudes constantes por parte de la comunidad a la empresa, buscando apoyo, asesoría, continuidad, entre otras peticiones. En vista de esto, creemos que Odebrecht durante el desarrollo de su metodología, debe trabajar el sentido de autonomía, para que el cierre del proyecto no signifique la culminación del trabajo, y que su presencia sea un factor determinante para su continuidad.

- **En cuanto a las necesidades**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, Odebrecht tiene como razón social hacer obras de infraestructura y, al mismo tiempo, la comunidad ha expresado que posee necesidades que están relacionadas con esta misma área, problemática común de los contextos populares venezolanos. Sin embargo, a pesar del vínculo que existe, la empresa no ha realizado obras de construcción en San José de la Floresta, tampoco ha asesorado en esa materia, sino que las prácticas de RS han sido de otra naturaleza.

Llama la atención por qué en el transcurso de todo este tiempo, no han surgido proyectos orientados a solventar esas necesidades comunitarias. En consecuencia, la

comunidad no logra solventar sus problemas de infraestructura y por otro lado, la empresa no utiliza sus recursos materiales, el capital humano, ni el conocimiento que posee en esta área al realizar una intervención comunitaria. En todo caso, debido a la limitante de tiempo no se pudo profundizar en este tema, el cual queda abierto para futuras discusiones.

- **En cuanto a lo Socio productivo**

Con respecto a la posición de la comunidad frente a la metodología de RS de la empresa como el caso de los proyectos socio productivos, la comunidad toma un rol decisivo al determinar si acepta o no un taller, y si comparamos con su postura frente a las obras de infraestructura puede interpretarse como un rasgo ambivalente, que es propio de la realidad social. Esta postura activa de la comunidad permite la toma de decisiones de acuerdo a la jerarquización de sus necesidades, así como la capacidad de priorizar, lo que influye de manera directa en la participación.

Consideramos que esa postura ante el ofrecimiento de talleres socio productivos muestra la autogestión de la comunidad y también se observa que su compromiso no es sólo con la empresa en participar, sino con ella misma al tener presente el desarrollo de sus capacidades individuales.

Por otra parte, a pesar que la metodología de las actividades socio productivas ha tenido una respuesta positiva de la comunidad, vale agregar que esto viene acompañado del argumento inicial de incentivar a “desarrollar tu propio negocio”, lo que puede generar una falsa expectativa sobre un posible respaldo de la empresa para lograr independencia económica. En la medida que ese respaldo no se materializa, es muy posible que se generen ciertos niveles de frustración.

En este sentido, aún no queda claro cómo se evalúan las necesidades de la comunidad dentro de la metodología de Odebrecht, si la empresa hace una identificación de las necesidades de la misma o a través de los proyectos socio productivos intentan solventar

demandas de formación, emprendimiento o conocimiento en áreas específicas que pueda tener la comunidad.

- **En cuanto a las estrategias de RSE**

En el marco de la RSE, una de las estrategias que utiliza la empresa es involucrar en las obras de construcción a los habitantes de las comunidades, a través de proyectos como las “Mesas Técnicas de Empleo”, el cual consiste en valorar al capital humano de acuerdo a sus capacidades e incorporarlo en la obra. Esta acción tiene como objetivo principal obtener lo que ellos llaman “licencias para operar”, permiso informal que otorga la comunidad a la empresa para comenzar y culminar la obra.

Esta estrategia pertenece a su metodología de RS, que trae consigo la construcción del sentido de pertenencia, de involucrar la obra en la identidad de la comunidad, y como consecuencia asegurar el resguardo y la culminación de la obra.

## **7.2. Sostenibilidad de la Participación**

La participación comunitaria está liderada por un pequeño grupo de personas, quienes muestran la máxima participación y mayor compromiso, materializan logros, establecen lazos importantes con los demás miembros de la comunidad y con agentes externos, porque poseen control sobre circunstancias de orden social y sobre los recursos, como es el caso de la obtención de talleres y el uso de un espacio común como la Escuela. Asimismo, realizan varias actividades permanentes en el tiempo como el teatro, las tareas dirigidas, lo que podría tener una lectura de tratarse de un grupo que demuestra efectividad; Montero (2008) describe como el grupo “punta de lanza”, explicado a través de los Niveles de Participación y Compromiso en la comunidad.

En este sentido también nos parece importante que exista permeabilidad entre los niveles de participación; que en general las personas sepan y conozcan las actividades desarrolladas en la comunidad y, aunque tengan diferentes formas de compromiso, logren

participar de manera consciente en la toma de decisiones. En ese sentido, no se puede rechazar y considerar menos importante otras formas de participación con menos compromiso, como los asistentes a los talleres, los niños y las demás organizaciones comunitarias; estos niveles de participación también son significativos para lograr la rotación del grupo líder, y evitar que este se fatigue o tome decisiones de manera autoritaria.

En ese sentido, consideramos importante la sostenibilidad de las actividades en el tiempo, por lo que demás miembros de la comunidad deben ser involucrados para aumentar la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia, asegurando que futuras generaciones estén interesadas en las demandas y quehacer comunitario.

Por tanto, pensamos que Odebrecht en su metodología de RS debería considerar estos niveles de participación, como desarrollar diversos contactos en la comunidad, porque a pesar de la efectividad del liderazgo centralizado, este puede extinguirse, poniendo en riesgo el vínculo con la comunidad, y la sostenibilidad de los proyectos realizados.

- **El teatro como identidad comunitaria**

Es característico de los contextos comunitarios ciertos modos de relacionarse, estructuras y dinámicas que lo definen, por tanto, quienes realicen intervenciones en ellos para cumplir sus objetivos deben considerarlos y lograr adaptarse. Creemos que Odebrecht logró captar la importancia de la actividad del teatro para San José de la Floresta, que es un capital que poseen, que tiene representación en la identidad del barrio y con el cual se han dado a conocer. Por tanto, consideramos valioso que la empresa mostrara flexibilidad en su metodología al adaptarse a la misma, tanto así que a partir de esta actividad se genera el vínculo que aún existe, desde el cual se han realizado varios proyectos que consolidan el enlace comunidad - empresa.

Para la psicología social comunitaria el teatro es una actividad importante, porque a

través de esta se puede trabajar lo referente a la concientización. Esta animación sociocultural forma parte de una de las estrategias empleadas en esta área de la psicología, lo cual cuenta con marcado desarrollo en trabajos que utilizan los planteamientos de la Educación Popular de corte freireano. En ese sentido, Nos parece interesante que la comunidad San José de la Floresta tenga un desarrollo importante en el teatro, y como la metodología de Odebrecht ha aprovechado esta coyuntura en su intervención.

### **7.3. Capacidad de generar alianzas**

- **En cuanto a San José de la Floresta**

San José de la Floresta convive con varios contextos, con quienes establece relaciones para dar y recibir apoyo. La comunidad posee sentido de “ser en relación con el mundo” (Montero, 2003) es decir, tiene el conocimiento que no es un ente aislado, sino que forma parte de un contexto; en consecuencia le da valor a lo externo y lo reconoce, por lo que maneja información importante acerca de las instituciones externas, más aun de las que pueden ofrecer aportes para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Esta es otra muestra de la autonomía, organización y apertura que se puede observar en la comunidad, la cual no depende de la metodología de Odebrecht, sino que se desarrolla en un tiempo propio de la comunidad, y le permite establecer vínculos con la empresa, porque reconoce a este agente externo.

Dadas estas características de la comunidad se comprende cómo ha establecido alianzas con diferentes instituciones cercanas, desde sus vecinos geográficos como el parque Generalísimo Francisco de Miranda, la alcaldía de Chacao, como con otras organizaciones entre ellas ONG`s que brindan colaboración, por otro lado, están las empresas privadas a las que les ofrecen un servicio publicitario o de espacio, mostrando capacidades que la hacen ver como aprovechable para la metodología de Odebrecht.

Esta manera de relacionarse con su entorno, favorece la autogestión de la comunidad, consolida su autonomía, además, permite que se mantengan en el tiempo ciertas dinámicas, actividades que implican una inversión, como también la participación de algún ente externo que preste su colaboración, o que realice acciones de obligatoriedad de ley como las prácticas de responsabilidad social empresarial de Odebrecht.

- **En cuanto a Odebrecht**

Al igual que San José de la Floresta, Odebrecht también tiene conciencia de sus agentes externos, denominados “públicos de interés”, que tienen un papel significativo para elaborar la metodología de la RS, porque estos enlaces permiten cubrir más áreas específicas, por el conocimiento técnico y especializado en aspectos particulares, facilitando y dando eficiencia a las intervenciones, como con ONG`s dedicadas al área cultural, de salud o deporte. Esto pareciera responder a la naturaleza empresarial que poseen, por lo que presta atención a sus socios, accionistas, entre otros y además porque a través de estos consolidan alianzas estratégicas.

A modo de síntesis, nos parece importante señalar que la Psicología Social Comunitaria por medio de sus principios orientadores, tiene mucho que aportar a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, que desarrollan las empresas a través de sus proyectos en el ámbito comunitario, puesto que estas acciones ofrecen un importante marco de investigación para comprender las dinámicas internas que experimentan los actores involucrados.

## **VIII. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

De acuerdo a esta experiencia de trabajo encontramos que la responsabilidad social empresarial es un campo sumamente fecundo para su articulación con la psicología, particularmente con todas las aplicaciones de la psicología social y más específicamente con la psicología social comunitaria. En tal sentido, vamos a plantear una serie de

recomendaciones que buscan estimular el desarrollo de varios aspectos de la RSE que pueden potenciarse articulándolo con diferentes disciplinas científicas y con el quehacer de diferentes profesionales, tanto en el ámbito del trabajo profesional como en el ámbito académico para servir de insumo para futuras investigaciones. De esta forma, recomendamos:

- Ψ Seguir investigando el tema de las prácticas de la RSE en el ámbito comunitario, especialmente en lo que tiene que ver con procesos psicosociales que son propios de los escenarios comunitarios y que pueden ser de máxima utilidad para enriquecer las líneas de trabajo de todas las instituciones y las empresas interesadas en el asunto. En ese sentido, es recomendable incorporar junto al tema de la RSE, asuntos tales como la organización, la participación, el liderazgo y el manejo de las relaciones de las comunidades con los agentes externos. Todos estos temas, se pueden encontrar muy bien desarrollados dentro de la psicología social comunitaria. Nuestra limitación para profundizar al respecto en este estudio, se debió a la falta del tiempo requerido para ello.
  
- Ψ Creemos que sería significativo explorar y sistematizar la mayor cantidad posible de experiencias de RSE en Venezuela, con el fin de conocer y clasificar las diferentes áreas sobre las cuales se está actuando. Además, ampliar las investigaciones de este tipo considerando, por un lado, la diversidad de empresas que asumen la RSE en el contexto comunitario. Esto ayudaría a conocer e identificar la forma en que las distintas empresas llevan adelante estos trabajos y de esa forma, podríamos comprender y enriquecer mucho más las posibilidades de desarrollo de este tipo de acercamiento entre las empresas y las comunidades. No consideramos que esto haya sido una limitación de nuestro estudio, ya que desde el comienzo, asumimos el estudio a partir de un caso, sin embargo, estamos conscientes que para llevar adelante un estudio que incluya a varios casos que muestren diferentes empresas, se requerirá una inversión grande de tiempo y recursos.

Ψ Junto con el punto anterior, consideramos que sería interesante conocer si las empresas públicas desarrollan algún tipo de trabajo dentro del área de la RSE. De ser así, sería pertinente conocer la forma en que lo hacen y establecer las diferencias y semejanzas que muestren con el sector empresarial privado. Esto permitiría desarrollar mucho más nuestro conocimiento sobre la RSE y sus posibilidades de aplicación. Por lo que creemos necesario profundizar en investigaciones acerca del quehacer de las instituciones públicas en el marco de la RSE, si bien lo tradicional, tal como su nombre lo indica, es que este tipo de actividades lo realicen empresas privadas, esto no está exento de que buena parte de la institucionalidad pública, por ejemplo, Banca Pública, empresas del estado, entre otras, también sean sujetos y actores de todo lo que se puede hacer en la RSE y en este sentido sería de gran utilidad conocer y sistematizar estas experiencias.

Ψ Por otro lado Odebrecht podría desarrollar una estrategia de comunicación y difusión específica acerca de su quehacer de la RSE, dentro de la cual se hagan explícitos sus motivos, sus intereses, su metodología, sus propósitos, etc. Esto lo consideramos necesario porque la empresa cuenta con un equipo y unos lineamientos dedicados enteramente a la RSE, lo cual representan un importante aporte para la comunidad y para la sociedad en general. En la medida que esto no se conoce, creemos que es posible que se generen algunas expectativas inadecuadas en las comunidades, que pueden tal vez asumir una posición asistencialista al respecto. Creemos también que la empresa pierde la oportunidad de mostrar ante la sociedad todo lo que hace dentro de esta modalidad de RSE, la cual, tal como lo vimos en nuestro marco teórico, representa un activo importante para la empresa en la medida que sea conocido y valorado socialmente. Este punto queda planteado como una recomendación de importancia que no pudimos profundizar con la empresa, debido una vez más a la falta de tiempo. Sin embargo, esperamos que cuando se presenten los resultados de este trabajo a la empresa, podamos discutirlo con la profundidad del caso.

- Ψ Sería interesante desarrollar líneas de investigación teórica y metodológica que vinculen los planteamientos de la RSE con el capital social. El capital social entendido en términos muy generales designa un modo de capital que se expresa en el fortalecimiento del tejido social, la generación de confianza, las condiciones de sustentabilidad, el desarrollo del liderazgo local entre otros. La RSE pudiera tomar para sí buena parte de los objetivos que orientan el capital social, de manera que pudiera retroalimentar un concepto con el otro.
  
- Ψ En el mismo orden de ideas, esperamos que esta investigación sirva para promover la difusión de la RSE en el ámbito académico, particularmente en el área de la psicología, así como otras disciplinas, tales como la sociología y la economía, en este sentido, consideramos importante se incorporen a los pensum de estudios de psicología, una materia sobre la RSE, donde quede claramente especifico la relación potencial que tiene la psicología y el rol que el psicólogo puede desempeñar en este tema.
  
- Ψ Como ya hemos mencionado, el factor tiempo jugó un papel importante en cuanto a las diferentes limitaciones que fuimos encontrando. Ciertamente, esto puede subsanarse con una buena planificación pero, aun así, debemos decir, sin que esto sea una excusa, que una investigación de este tipo nos plantea muchos factores que escapan a nuestro control. Así, por ejemplo, los tiempos de las personas que viven en la comunidad, son muy diferentes a los nuestros y, al mismo tiempo, esto sucede con los tiempos del equipo de Odebrecht. Dentro de este contexto, el solo concertar una entrevista, requiere una inversión muy larga de tiempo y paciencia que no siempre da los frutos esperados en el tiempo previsto. Todo esto se debe compatibilizar con nuestros tiempos académicos, generando así un marco de trabajo bastante complicado que, aunque siempre es posible resolverlo, no está exento de limitaciones.

## **IX. NUESTRAS REFLEXIONES FINALES**

Concluida esta investigación creemos importante comentar algunas de las cosas que nos llevaron a pensar y reflexionar en ella. Al iniciar este trabajo, nos planteamos unas preguntas de investigación para guiarnos. Empezamos con la intención de responderlas, que nos parecían sencillas, pensamos que sería una actividad sólo enmarcada en lo académico, pero al avanzar en el trabajo fuimos notando la profundidad que podía tener la investigación y las implicaciones personales que genera, por ejemplo, el trabajo en equipo (debido a que esta tesis fue elaborada en co-autoría) así como también todo lo que representó la realización del mismo en cuanto a nuestro aprendizaje.

Desde lo personal creemos necesario que en las tesis realizadas por dos o más personas, los autores conozcan y respeten los ritmos de cada uno, tomando en cuenta que cada miembro tiene otras ocupaciones y espacios que debe atender como casa, familia, trabajo y, aunque no es fácil lograr el equilibrio, es posible, teniendo compromiso y la determinación para hacer la investigación. En ese sentido, es muy importante que el tema a investigar deba ser de interés para los participantes, para que se sientan motivados y realicen esto con el compromiso necesario.

Del mismo modo, desde nuestra experiencia las tesis grupales deben estar acompañadas de acuerdos que tengan como característica principal la sinceridad y el cumplimiento de los mismos, sin embargo, estos acuerdos deben ser flexibles a eventualidades, por lo que se requiere comprensión. Otro aspecto que queremos resaltar es qué prioridad tiene la tesis para cada integrante, porque eso va a repercutir en el desarrollo de la misma.

Además, también es importante estar atentos a la desmotivación, eventualidades, correcciones del tutor o problemas del contexto, para no generar fatiga, evitar disminuir el ritmo o llegar al abandono de la investigación. Por otro lado, el trabajo en equipo ayuda a manejar esos aspectos, por lo que consideramos que la experiencia de hacer la tesis en

compañía nos ha generado un crecimiento significativo, tanto en el área intelectual como personal, debido a la convivencia, al intercambio y al debate.

Por último, queremos agregar que el trabajo de la tesis nos mostró un panorama que, aunque lo conocíamos a través de nuestra preparación durante la carrera, resultó mucho mayor en la realidad, tanto en los aspectos teóricos como metodológicos. Así, por ejemplo, pudimos ver en la práctica varios procesos y conceptos que se encuentran en la psicología social comunitaria así como en los planteamientos de la RSE, tales como el liderazgo, la participación, los principios comunitarios, la pertenencia y el sentido de comunidad, el tipo de vinculación entre la empresa y la comunidad, etc.

Del mismo modo, pudimos ver en la práctica cómo se va haciendo una investigación en forma emergente. En ese sentido, la experiencia de aplicar el guión de entrevistas y luego ver nuestra propia transcripción, nos fue mostrando como debíamos mejorar algunas preguntas. Del mismo modo, pudimos ver como la información que se obtiene en las entrevistas, a través del proceso de análisis, se va configurando en una interpretación que adquiere un sentido mayor que realmente nos permite comprender lo que nos propusimos estudiar y hasta mucho más. Pudimos comprobar en la práctica como la flexibilidad del método permite ir mejorando las técnicas y adaptándolas al contexto al tiempo que también vimos la rigurosidad que exige llegar a conformar una sistematización de nuestras interpretaciones. Al final, logramos darle forma a una interpretación de la información que consideramos acorde con nuestros objetivos pero, sentimos también que no lográbamos cerrarla tal vez porque nos habíamos sumergido de tal forma en el trabajo que sentíamos que debíamos continuar profundizando en él. Sin embargo, el trabajo debía concluirse y debimos ponerle un punto final, asumiendo que siempre hay lugar para avanzar un poco más.

Fueron estos aspectos tal vez unos de los aportes más importantes que nos deja este trabajo de tesis, que es consolidar en la práctica todo aquello que aprendemos en la carrera y que ahora pudimos aplicarlo en una situación real. Por eso sentimos que esta experiencia

significó un proceso de aprendizaje que, además de todo lo vivencial que expresamos en los puntos anteriores, contribuyó de manera sustantiva con nuestra formación profesional.

## REFERENCIAS

Abela, J. (S/f). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Recuperado de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf> el 15 de Marzo del 2016.

Ayuso, A. (2007). *Pobreza, desigualdad y cohesión: más allá de los objetivos del Milenio (ODM)*. Recuperado de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-PobrezaDesigualdadYCohesionSocial-2872530%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-PobrezaDesigualdadYCohesionSocial-2872530%20(1).pdf) el 8 de Febrero del 2016.

Correa, M. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial*. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf> el 20 de Enero del 2013.

Criado, J. y Guao, J. (2008). *La Responsabilidad Social Corporativa: Gestión Empresarial de un Activo Intangible*. Recuperado de [http://accid.org/revista/documents/rcd7\\_castella\\_163.pdf](http://accid.org/revista/documents/rcd7_castella_163.pdf) el 18 de Octubre del 2015.

Comisión Chilena del Cobre. (2005). *Encuesta de Responsabilidad Social en las Empresas de la gran Minería en Chile*. Recuperado de [http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/sustentabilidad/encuesta\\_responsabilidad\\_social\\_en\\_empresas\\_mineria.pdf](http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/sustentabilidad/encuesta_responsabilidad_social_en_empresas_mineria.pdf) el 18 de Octubre del 2015.

Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas, Teoría e historia*. España: Editorial UOC.

Espiñeira, P. (2011) *III Encuesta de Responsabilidad Social en Venezuela. Prácticas y Tendencias Actuales de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/encuestas/assets/pwc-encuesta-rsa2012.pdf> el 18 de Octubre del 2015.

Fernandez, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Editorial Club Universitario.

Ferrer, M. (2013). *La dimensión externa de la responsabilidad social empresarial de CANTV*. 15(3). TELOS. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/2850/3857> el 19 de Febrero del 2016.

Flores, J.; Ogliastri, E., Peinado-Vara, E., y Petry, I. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Recuperado de [www.iabd.org](http://www.iabd.org) el 15 de Junio del 2015.

Gaceta Oficial N° 6.154 de fecha del 19 de noviembre de 2014. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Contrataciones Públicas, Decreto N° 1.399. Título 1 Disposiciones Generales, Capítulo VII Compromiso de Responsabilidad Social, Artículos 29 al 34. Recuperado de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/!N%C3%ADcida%20Maldonado/Mis%20documentos/Downloads/go-6154%20\(3\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/!N%C3%ADcida%20Maldonado/Mis%20documentos/Downloads/go-6154%20(3).pdf) el 30 de Mayo de 2015.

García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Barcelona, España: Esic editorial.

González, J. (2010). *Diccionario Manual Teológico*. España: Editorial CLIE.

Guédez, V. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial, Visiones complementarias, hacia un modelaje social*. Caracas: Alianza Social Venamcham.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill.

Martínez, M. (1996). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Manual Teórico-Práctico. México: Trillas

Martínez, M. (1999). *La Nueva Ciencia: su Desafío, Lógica y Método*. México: Trillas.

Martínez, M. (2009). *Comportamiento Humano*. México: Trillas.

Matos, D. (2012). *La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) constructoras del municipio Lagunillas*. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/119/TDE-2013-04-18T10:02:29Z-3862/Publico/matos\\_mendez\\_daniela\\_carolina.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/119/TDE-2013-04-18T10:02:29Z-3862/Publico/matos_mendez_daniela_carolina.pdf) el 25 de Mayo del 2016.

Méndez, C. (2003). *Responsabilidad de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Strategos consultores.

Momberg, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/> el 20 de Mayo del 2016.

Montero, M. (2003). *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Montero, M. (2005). *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Montero, M. (2006). *Hacer para Transformar: El Método de la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Editorial Paidós..

Montero, M. (2006). *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Montero, M. (2008). *Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollos, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Mora, M. (2002). *La teoría de las Representaciones Sociales de Sergei Moscovici. Guadalajara*. México: Athenea Digital.

Moreno, D. y Murga, C. (2008). *Construcción de Lineamientos para Gerencia Social desde la Perspectiva de la Psicología Comunitaria: El caso del núcleo de desarrollo endógeno "Quebrada de la Virgen"*. (Tesis de pregrado en psicología- mención social). Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Odebrecht. (2011). Revista Odebrecht, Recuperado de file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/ODEBRECHT%202011%20(1).pdf el 1 de Febrero del 2016

Odebrecht. Recuperado de [www.ve.odebrecht.com](http://www.ve.odebrecht.com) el el 1 de Febrero del 2016.

Portocarrero, F. y Sanborn, C. (2008). *Filantropía y cambio social en América Latina*. Recuperado de <http://blogs.up.edu.pe/csanborn/wp-content/uploads/2012/02/Filantropia-y-cambio-social-para-web.pdf#page=25> el 16 de junio del 2015.

Prieto, M. (S/f). *San José de la Floresta Cuenta su Historia*. Chacao: Alcaldía de Chacao.

Quintero, I. (2007). *Salud Preventiva Enmarcada en el Compromiso de Responsabilidad Social de la Empresa Farmatodo*. Recuperado de <http://159.90.80.55/tesis/000144389.pdf> el 27 de Febrero del 2016.

Razeg, F. (2010). *Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a07.pdf> el 25 de Junio del 2015.

Rodríguez D. y Valdeoriola J. (S/F). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de [http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat\\_cast-nodef/PID\\_00148556-1.pdf](http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf) el 20 de Febrero de 2016.

Salas, G. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial y La Psicología Comunitaria: Estudio del caso Fundación Polar-Comunidad de Birongo* (Tesis de pregrado en psicología- mención social). Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Sánchez, M. (2009). *Responsabilidad Social, una mirada desde la psicología social comunitaria*. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272009000200010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272009000200010) el 20 de Enero del 2013.

Schwalb, M. y García, E. (2003). *Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques*. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/202/DT-58.pdf?sequence=1> el 15 de Junio del 2015.

Spicker, P. (2009). *Definiciones de Pobreza: doce grupos de significados*. Buenos Aires: Colección CLACSO.

Strauss, A. y Corbin, J. (1997). *Teoría fundamentada*. Colombia: UA

Suárez, F. (S/f). *Problemas Sociales y Problemas de Programas Sociales Masivos*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/1989/S8900328.pdf> el 8 de Febrero del 2016.

Tanoira, F. (2008). *La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tlng=es) el 18 de Octubre del 2015.

Valles, M. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional. España: Editorial Síntesis, S.A.

Vázquez, J. (2012). *Perspectiva Psicosocial: Aproximaciones Históricas y Epistemológicas e Intervención*. México: Editorial Itaca.

Vizcaya, N. (2006). *Relación escuela comunidad: Una aproximación desde la educación popular y la psicología social comunitaria*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Wiesenfeld, E. (1996). *La autoconstrucción: Un estudio psicosocial del significado de la vivienda*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Wiesenfeld, E. (2000). *La Autoconstrucción. Un Estudio Psicosocial del Significado de la Vivienda*. Caracas: Ministerio de Infraestructura, Consejo Nacional de la Vivienda.

## **ANEXOS**

### **Anexo: 1**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
PSICOLOGÍA SOCIAL**

**Instrumento de uso exclusivamente académico de tesis de grado.**

**Guión de entrevista: Responsabilidad Social Empresarial. Informantes clave.**

**Empresa: Constructora Norberto Odebrecht.**

### **DATOS BÁSICOS**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de empresa:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

### **ÁREAS A EXPLORAR:**

#### **I.- INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta entrevista, es explorar sobre las prácticas de la RSE a través de la forma de planificación, desarrollo, abordaje y ejecución de la RSE por Odebrecht, y así poder conocer su manejo comunitario.

#### **II.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

1. ¿Cuándo se le habla de RSE, qué es lo primero que viene a su mente?
2. ¿Qué es la RSE para Ud.?
3. ¿Qué es la RSE para la empresa?
4. ¿Podríamos decir que hay diferentes estilos y enfoques de la RSE? (Explícanos un poco eso.)
5. ¿Cuál es el objetivo principal de la RSE?

#### **III.- RSE Y EMPRESA**

1. ¿Es esta una empresa socialmente responsable? ¿Por qué?
2. ¿Qué acciones de RS realiza la empresa? (Si la respuesta anterior responde a esta, la omitimos.)
3. ¿Por qué una empresa debería asumir la RS dentro de sus estrategias de negocios?
4. ¿Qué lugar ocupa la RS dentro del organigrama de Odebrecht?, ¿Hay alguna instancia administrativa que sea la responsable directa de la RSE?
5. ¿Desde cuándo en Odebrecht existe un área de trabajo especializada para su RS?

6. ¿Cómo se relaciona esta área con las demás áreas de la empresa?
7. ¿En Odebrecht, quién toma las decisiones finales de la RS para la elaboración y ejecución de un proyecto comunitario?
8. ¿La RS posee alguna metodología sistematizada para el diseño y ejecución de sus proyectos comunitarios? (De poseer, ¿cuál es?)
9. ¿Cuáles son los obstáculos o retos enfrentados por la RS dentro de Odebrecht?
10. ¿Existen ventajas en ser una empresa socialmente responsable? (¿Cuáles?) ¿Y desventajas? ¿Cuáles?
11. ¿Conoce empresas que usted pueda decir que son socialmente responsables? ¿Por qué?)
12. ¿Cuál es el procedimiento que sigue Odebrecht para aprobar o no un proyecto comunitario?
13. ¿Qué aspectos éticos sigue la empresa al diseñar un proyecto comunitario? (Si no, cual es el límite de la actuación de la RS, es decir, qué la regula?)
14. ¿Cómo es el proceso de diseño de los proyectos de la RS para las comunidades?, ¿Con quién se discute este diseño?
15. ¿Desde cuándo Odebrecht Venezuela ha sido una empresa socialmente responsable?, (¿Existe alguna diferencia entre los resultados de su empresa antes de ser socialmente responsable, comparados con ahora?)
16. ¿Considera Ud. necesaria la RSE para el éxito de la empresa?
17. ¿Obtiene la empresa beneficios por ser socialmente responsable?

#### **IV.- RSE Y GRUPOS DE INTERÉS**

1. ¿Quiénes son los grupos de interés (*o stakeholders*)?
2. ¿Cómo se definen esos grupos?
3. ¿Con cuales grupos de interés trabaja Odebrecht? ¿Cómo los seleccionan?
4. ¿Qué influencia cree que genera la RSE en los diferentes grupos de interés en especial a las comunidades?
5. ¿Qué influencia tienen las comunidades (como grupo de interés) en el trabajo de la RSE?
6. ¿Dentro del proyecto comunitario Juntos Construimos Valores, consideran a algún grupo de interés como actor principal? (Por ejemplo en el caso del trabajo con la comunidad de San José de la Floresta).

## **V.- RSE Y COMUNIDAD**

4. ¿Qué es la comunidad para Ud.?; ¿Y para la empresa?
5. ¿Qué es el trabajo comunitario para Ud.?; ¿Y para la empresa?
6. ¿Cuál es el impacto de la RSE en un trabajo comunitario?
7. ¿Qué lugar ocupa, dentro del enfoque de los proyectos comunitarios, la organización y la participación de la comunidad?
8. ¿En qué medida se considera el liderazgo comunitario y la identidad comunitaria dentro del enfoque de la RS de la empresa?
9. ¿Cómo generalmente hacen el primer contacto con la comunidad?
10. ¿Se hace algún diagnóstico para conocer las necesidades sentidas de la comunidad?  
(La anterior puede responder a esta, siendo así la omitimos.)
11. ¿Cómo cree Ud. que la comunidad ve a la empresa, percibe que se trata de una empresa socialmente responsable?
12. ¿Qué obstáculos enfrenta la RSE frente a una comunidad?
13. ¿Qué aspectos son considerados para la elaboración de los proyectos de la RSE en Odebrecht?
14. ¿Qué resultados directos e indirectos la RSE obtienen en el trabajo comunitario?
15. ¿Cómo se evalúan estos resultados del proyecto Juntos Construimos Valores de RS en Odebrecht?
16. ¿De acuerdo a la experiencia con el proyecto Juntos Construimos Valores en la comunidad de San José de la Floresta, cómo ha sido la respuesta de dicha comunidad ante el proyecto?
17. Hoy día la empresa posee alguna obra que afecte a la comunidad de San José de la Floresta? O simplemente quedó el vínculo de trabajo?
18. Actualmente cuántas comunidades son afectadas por las obras de la empresa? De estas, ¿con cuáles se hace responsabilidad social?

## **VI.- CIERRE**

¿Hay algo más que quiera agregar?

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**PSICOLOGÍA SOCIAL**

**Instrumento de uso exclusivamente académico de tesis de grado y los datos suministrados serán tratados con confidencialidad.**

**Guión de entrevista: Informantes clave. Comunidad San José de la Floresta.**

**DATOS BÁSICOS**

Nombre completo:		
Edad:	Género:	Estado Civil:
Dirección:		
Teléfono:		
Desde cuando vive en la comunidad:		
Cuando se incorporó al proyecto (especifique mes y año si lo recuerda):		

**ÁREAS A EXPLORAR:**

**I.- INTRODUCCIÓN**

El siguiente instrumento tiene el propósito de construir la información a través de los informantes claves de la comunidad San José de la Floresta, para conocer la experiencia que han tenido durante las prácticas de la RSE desarrolladas por Odebrecht en dicha comunidad.

**II.- COMUNIDAD**

6. ¿Hace cuánto existe esta comunidad?
7. ¿Por qué lleva ese nombre?
8. ¿Cuántas familias viven en la comunidad? ¿Cuál es el número total de habitantes?
9. ¿Qué tipo de organización existe en la Comunidad? ¿Tienen Consejos Comunales, Junta de Vecinos o alguna otra estructura organizacional?
10. ¿Cuántas personas generalmente participan activamente en proyectos comunitarios?

11. ¿Aunque participen menos personas de lo que se esperan, los proyectos son llevados a cabo?
12. ¿Cuáles son las necesidades que presenta la comunidad?
13. ¿De esas necesidades, algunas son más prioritarias que otras o todas tienen la misma importancia?
14. ¿Quién o quienes determinan eso?
15. ¿Al momento de solicitar o recibir un proyecto, la comunidad considera sus necesidades más prioritarias?
16. ¿Han tenido experiencias con instituciones públicas? ¿Cuáles y qué proyectos llevaron a cabo? ¿Cómo evalúan estas experiencias?
17. ¿Qué tipo de contacto tiene la comunidad con la empresa privada? ¿Qué empresas?  
**(Ejemplos)**
18. ¿Los proyectos son discutidos con la comunidad antes de aplicarse?
19. ¿Esos proyectos o programas que receptividad tienen? ¿Logran solventar necesidades de la comunidad?
20. ¿Qué es la comunidad para Ud.?
21. ¿Qué es el trabajo comunitario para Ud.?

### **III.- COMUNIDAD Y ODEBRECHT**

1. ¿Cómo se inició el vínculo con Odebrecht? ¿Cómo fue el primer acercamiento?
2. ¿Desde cuándo y cómo se realizó el contacto con la empresa? Nos puede hablar un poco de eso por favor.
3. ¿Cuándo empezó esta empresa a trabajar con Uds.?
4. ¿Antes de eso ya habían oído hablar de esa empresa?
5. ¿Qué proyectos ha realizado Odebrecht dentro de la comunidad San José de la Floresta?
6. ¿Qué le ha parecido estos proyectos? Nos puede hablar un poco de eso por favor.
7. ¿Qué trabajadores de la empresa han sido el puente entre la comunidad y la empresa?

8. ¿Y qué personas de la comunidad han estado en estos proyectos realizados por Odebrecht?
9. ¿Cuál considera Ud. que ha sido el rol de los trabajadores de Odebrecht en ese período de trabajo con su comunidad?

#### **IV.- COMUNIDAD Y PROYECTO**

1. ¿Qué actividades o proyectos llevó adelante Odebrecht en la comunidad?
2. ¿Cómo se decidió hacer ese proyecto? ¿Qué buscaban resolver o que querían promover con ese proyecto?
3. ¿Por qué se propusieron esos objetivos? ¿Esto se hizo en forma conjunta entre la empresa y la comunidad?
4. ¿Quiénes participaban, se reunían, hacían asambleas, cómo fue ese proceso?
5. ¿Qué tipo de participación tiene la comunidad en el proceso de planificación de los proyectos junto a la empresa?
6. ¿La comunidad solicita o decide qué tipo de proyecto se va a desarrollar en la misma? (Depende de la respuesta anterior.)
7. ¿Cuál cree Ud. que fueron los aportes de Odebrecht a esta comunidad y a través de cuáles proyectos?
8. ¿Cuáles problemas cree que pudo encontrar Odebrecht en la comunidad para ejecutar el proyecto?
9. ¿Al finalizar los proyectos se evalúa si cumplió los objetivos?
10. ¿Una vez logrados los objetivos, se realiza algún incentivo a los participantes?  
¿Quién lo hace?
11. ¿De realizarse, cómo se hace? ¿Junto a la empresa o sólo la comunidad?
12. ¿Una vez culminado el proyecto continuaron esas actividades en la comunidad?
13. ¿Cuál ha sido el rol de la empresa luego de la culminación de un proyecto?
14. ¿Llevan algún registro de la experiencia de los proyectos realizados por Odebrecht?
15. ¿Y la comunidad en general tiene conocimiento y acceso a ese registro?
16. ¿Podría describir cómo han sido los inicios de los proyectos?

17. ¿Qué necesidades personales o grupales se manifestaron en torno al proyecto?
18. ¿Cree que el proyecto ha sido bien recibido por la Comunidad?
19. ¿Después de puesto en marcha estos proyectos con Odebrecht, se ha modificado alguna acción?
20. ¿Estos proyectos han cambiado o mejorado la calidad de vida de los habitantes de la comunidad?

## **V.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**Quisiéramos hablar ahora sobre un tema en especial, la RSE. ¿Han escuchado sobre este tema?**

1. ¿Cuándo se le habla de RSE, qué es lo primero que viene a su mente?
2. ¿Qué es la RSE para Ud.?
3. ¿Qué es la RSE para la su comunidad?
4. ¿Qué cree usted que sea la RSE para Odebrecht?
5. ¿Para Ud. cuál es el objetivo principal de la RSE?
6. ¿Cree Ud. que es Odebrecht una empresa socialmente responsable? ¿Por qué?
7. ¿Cree Ud. que las empresas deben asumir responsabilidades sociales con las comunidades?
8. ¿Qué deberían hacer las empresas para las comunidades para ser socialmente responsables?
9. ¿Qué representa la empresa Odebrecht para Ud. y para su comunidad?
10. ¿Qué personas y por qué fueron seleccionadas como enlace entre Odebrecht y la comunidad?
11. ¿Conocía las actividades de RSE en otras comunidades?
12. La empresa les habló alguna vez de la RSE?

## **VI.- CIERRE**

¿Hay algo más que quiera agregar?

¡Gracias por su colaboración!