

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE
SOSTENIBILIDAD DE TELEFONICA COLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

ANDREA BASURTO RAMIREZ

MARCIA ALEJANDRA RAMIREZ LASPRILLA

BOGOTA D.C

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE
SOSTENIBILIDAD DE TELEFONICA COLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

ANDREA BASURTO RAMIREZ

MARCIA ALEJANDRA RAMIREZ LASPRILLA

RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOTA D.C

2017

“El presente artículo compromete única y exclusivamente las opiniones de sus autores, basadas en su análisis, investigación e interpretación independientes y de ninguna forma expresa la opinión de parte de la compañía Telefónica.”

CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS.....	6
INDICE DE TABLAS.....	7
GLOSARIO.....	8
RESUMEN.....	10
Palabras Claves:.....	10
ABSTRACT.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del problema y justificación.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 General.....	12
1.2.2 Específicos.....	12
1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Responsabilidad Social.....	14
2.2 Sostenibilidad.....	16
2.3 Estructura Organizacional.....	17
2.4 Grupos de Interés.....	18
2.5 Estándares Internacionales.....	19
2.5.1 FTSE4 Good.....	19
2.5.2 The Global Reporting Initiative (GRI).....	19
2.5.3 The Dow Jones Sustainability Index.....	20
2.5.4 Great Place to Work.....	20
2.5.5 ISO 26000.....	21
2.6 Materialidad.....	21
2.7 Principios de Actuación en Telefónica.....	22
3. MARCO METODOLÓGICO.....	22
4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	26
4.1 Telefónica Colombia y su orientación hacia la sostenibilidad.....	26
4.2 Evolución del área.....	37

4.3	Plataforma estratégica.....	37
4.4	División del trabajo.	41
4.4.1	Departamentalización.....	43
4.4.2	Gestión del Talento	44
4.4.3	Coordinación del trabajo	45
5.	CONCLUSIONES	47
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>La influencia de la RSE en la toma de decisiones dentro de sus tres pilares fundamentales</i>	15
FIGURA 2: <i>Matriz de materialidad 2014</i>	35
FIGURA 3: <i>Matriz de materialidad 2013</i>	36
FIGURA 4: <i>Principios de actuación</i>	40
FIGURA 5: <i>Organigrama del área de relaciones institucionales, fundación y regulación</i>	42

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Matriz Variables para Evaluación de Resultados..... 24

TABLA 2: Proyectos Telefónica.....27

GLOSARIO

- Entrevista semi-estructurada: Entrevistas que aportan flexibilidad, debido a que se basan en preguntas abiertas formuladas en un orden determinado, por lo que permite más profundidad y de la misma forma permite evaluar mejor que piensa realmente el entrevistado.

- Ética Corporativa: Se ocupa del estudio de las normativas que se plantean en el mundo de los negocios, como de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de la organización.

- Monitoreo: Proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

- Pacto Global de las Naciones Unidas: Hace parte de los estándares internacionales más importantes, ya que es una política estratégica para que las empresas se comprometan a que sus estrategias y operaciones cumplan con los derechos humanos, de medio ambiente, anticorrupción y de trabajo.

- Responsabilidad Corporativa: Es una forma de dirigir las empresas, consiste en como la organización debe ser consciente de su relación con el entorno físico-social en el que opera, lo que implica conocer cuál es el estado de dicho entorno.

- Telecomunicaciones: Técnica por la cual **se** transmite un mensaje desde un punto hacia otro.

RESUMEN

Este artículo describe el funcionamiento del área de responsabilidad social y sostenibilidad de Telefónica Colombia, con el fin de hacer aportes para que otras empresas puedan implementar proyectos que las encaminen a la creación de un área de responsabilidad social corporativa. Para dar a conocer el área en diferentes aspectos; se usó una matriz con cuatro variables relevantes: evolución del área, plataforma estratégica, división y coordinación del trabajo.

Palabras Claves: Responsabilidad social empresarial, división de trabajo, sostenibilidad, estructura organizacional, responsabilidad organizacional, compromiso.

ABSTRACT

This article describes the operation of social responsibility and sustainability area of Telefonica Colombia, in order to provide inputs for other companies to implement projects that routed them to create an area of sustainability. To know the area in different aspects was used a matrix with four important variables: evolution of the area, strategic platform, division of labor and coordination of work.

Key Words: Corporate social responsibility, division of labor, sustainability, organizational structure, organizational responsibility, commitment.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y justificación

En Colombia, el término de responsabilidad social corporativa se ha incorporado recientemente, por esta razón se quiere plantear una investigación descriptiva y analítica que permita entender las funciones y la coordinación de esta nueva área y su relación con otras áreas de la organización, logrando el cumplimiento de las directrices en relación con este tema.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

- Describir la estructura organizacional del área de Responsabilidad Social Corporativa de Telefónica Colombia.

1.2.2 Específicos

- Conocer las diferentes actividades y proyectos que se realizan para lograr el reconocimiento del ejercicio de la RSC.

- Describir el funcionamiento del área de acuerdo las variables de historia, plataforma estratégica y división y coordinación del trabajo.

- Discutir los hallazgos encontrados y presentar recomendaciones para empresas interesadas en el desarrollo de sus áreas.

-Realizar una descripción clara de los proyectos desarrollados por Telefónica Colombia, para promover el desarrollo de los mismos por diferentes empresas.

1.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La elaboración de este proyecto de investigación se hace con el propósito de conocer el funcionamiento del área de Sostenibilidad, teniendo siempre presente el medio en el que se encuentra la empresa y las estrategias que utiliza la misma para enfrentar el constante cambio que se vive día a día en el mundo de las organizaciones.

Este proyecto tiene su inicio dentro del Grupo de Investigaciones en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), desde el cual se ha determinado que la Gerencia y la Dirección son una parte clave para la explicación de la Administración. (Universidad del Rosario, 2015).

Este trabajo de la Escuela de Administración se refleja dentro de una línea de investigación ya que se puede ver como la compañía se desenvuelve en el entorno y de esta forma toma las decisiones en el área de Sostenibilidad. Para finalizar se realiza un artículo descriptivo con los resultados obtenidos de los proyectos desarrollados por el profesor Rafael Alejandro Piñeros Espinosa.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentaran una serie de conceptos, los cuales abrirán paso a la elaboración de este artículo, con el fin de ayudar a entender al lector la descripción de la estructura organizacional del área de Responsabilidad Social Corporativa de Telefónica Colombia; se pretende plantear una investigación descriptiva y analítica que permita entender las funciones y la coordinación del área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad y su relación con otras áreas de la organización, logrando el cumplimiento de las directrices en relación con este tema.

2.1 Responsabilidad Social

El concepto de responsabilidad social tiene sus orígenes en el año 1953, cuando se planteó por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles deberían ser las responsabilidades que los empresarios debían o no asumir con la sociedad.

La fundación Codespa, en su libro “La responsabilidad social empresarial como generador de valor”, define la responsabilidad social como una visión de los negocios, planificada y evaluada, que tiene como fin ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa por medio de la competitividad, sustentabilidad y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Existen tres aspectos en los que se fundamentan la responsabilidad social: La gestión socialmente responsable, las relaciones con los grupos de interés y el buen negocio para la empresa.

Cuando la empresa utiliza sus capacidades tanto internas como externas aplicadas a un grupo de interés¹, logra generar un retorno privado y social, esto significa maximizar sus beneficios hacia la comunidad y hacia la empresa.

Los empleados son un elemento fundamental e importante para el cumplimiento de los proyectos que se emprenden dentro de la organización; Howard Bowen, en el año de 1953, afirmaba que las obligaciones de los empresarios consistían en seguir políticas, en tomar decisiones o adoptar líneas de acción con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y alcanzar los valores de la sociedad, y como resultado de la unión de los empleados con el empresario, se da lugar al desarrollo de un plan en donde se ven beneficiados tanto las partes internas como externas de la empresa.

La responsabilidad ha sido un proceso voluntario, pero las exigencias del mercado la convirtieron en una nueva actividad fundamental de las organizaciones, transformando así estas exigencias a favor no solo de la empresa, sino también de la sociedad.

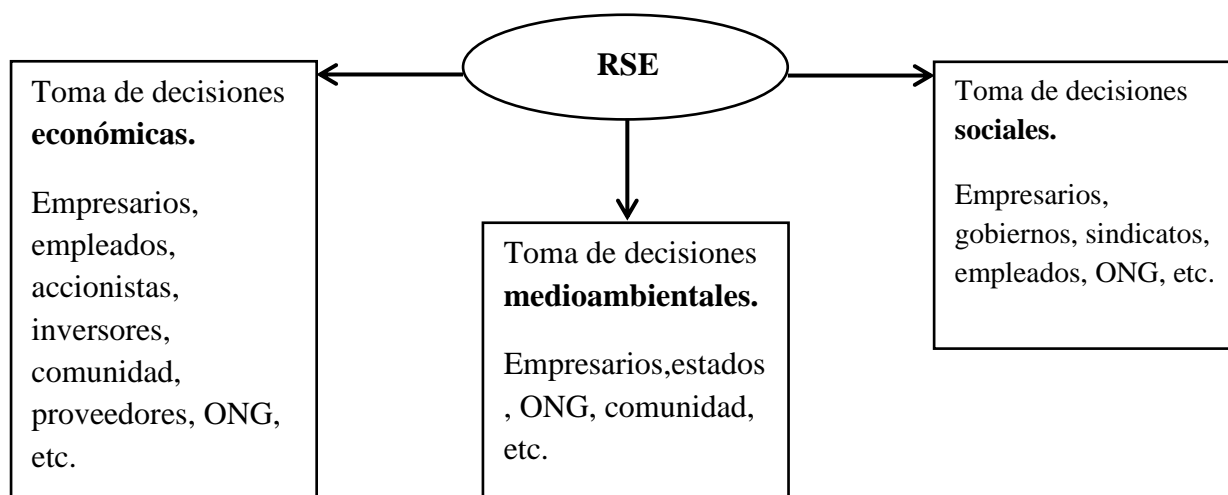
¹ Grupo de interés: Grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. Ver Pág. 7 definición amplia de grupo de interés.

A su vez la RSE es asociada permanentemente con valores y prácticas empresariales leales y con la sociedad en general, tomando cada vez mayor fuerza e importancia y así las empresas se exigen inculcar valores, debido a que muchas organizaciones creen que la RSE es una ética corporativa que tiene como fin abordar la manera en que la empresa trata a sus empleados internos, externos y el mundo en que ellos viven. La responsabilidad social genera retornos en el largo y mediano plazo, y según la asociación española para la calidad, para el mejoramiento del desempeño financiero, el aumento de la lealtad por parte de los consumidores y el incremento de ventas, se deben aplicar programas de responsabilidad social empresarial y todos estos elementos aportan a los diferentes índices que miden los parámetros de la responsabilidad social y ayudan a alcanzar el fin último de la empresa.

En la siguiente estructura se analiza la toma de decisiones desde la visión de la RSE: económicas, medioambientales y sociales y que grupos de interés se incluyen en cada variable.

Figura 1

La influencia de la RSE en la toma de decisiones dentro de sus tres pilares fundamentales



Fuente: (Arango, 2013)

2.2 Sostenibilidad

Este concepto es uno de los requisitos para llevar a cabo la responsabilidad social desde el punto de vista de la gestión empresarial. Encontramos que para la fundación Codespa, este concepto implica la integración de los elementos económicos de una empresa y sus beneficios de intervención social.

La sostenibilidad está enfocada en generar cambios para la mejora continua de un sistema, y cuando los parámetros de la responsabilidad social, o la triple cuenta de resultados que hace referencia a la gestión de la empresa a través de las personas, el planeta y los beneficios, están en cumplimiento y equilibrio, la organización se puede catalogar como sostenible y de esta forma brindar un valor agregado a sí misma.

Según la sociedad española para la calidad se deben tener en cuenta dos aspectos: Las actividades de la organización deben girar en torno al respeto por el ambiente que las rodea (ecológico, económico y social), y lograr la conservación de estos; en segundo lugar, la sociedad se ha concientizado por el buen uso de los entornos, y de esta manera las organizaciones adoptan políticas de sostenibilidad que tiene como fin mejorar la imagen de sí mismas.

El equilibrio de estas actividades favorecen a las diferentes partes de la organización y de la sociedad, y año tras años las empresas se esfuerzan por obtener mejores resultados para poder alcanzar mayor posicionamiento dentro de la sociedad, debido a que cada día más empresas quieren incursionar en este reto y la competencia se torna más difícil. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades, lo primero en lo que se deben enfocar es en conocer a los grupos de interés, fomentar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

Una empresa sostenible desencadena procesos de mejora continua e innovación y busca aprobación social para conseguir éxito en sus actividades.

2.3 Estructura Organizacional

Mintzberg² describe la estructura organizacional de la empresa como un conjunto de elementos o una red de comunicación para poder transferir información. Esta concepción abarca estos tres aspectos estructurales:

- Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

Por otro lado puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Es importante tener claro que los objetivos de la estructura organizacional siempre deben ser precisos, verificables y a la vez realizables, ya que tiene que existir una definición clara de las actividades y deberes del personal, para que al fijar el área de autoridad, siempre tenga presente el cumplimiento de las actividades y las personas alcancen las metas propuestas.

Según el tipo de la estructura se puede encontrar unas partes básicas de la organización, las cuales Mintzberg señala que se dividen en: ápice estratégico, el cual se encarga de crear y diseñar la estrategia de la empresa; línea intermedia, que es el núcleo de operaciones que se encarga de desarrollar el trabajo básico de fabricar los productos o proveer los servicios; la tecno-estructura, el personal de apoyo y la ideología de la organización, partes que se encuentran en niveles intermedios de la organización y no asumen un nivel alto de responsabilidad.

² Henry Mintzberg: Profesor académico reconocido por sus múltiples publicaciones sobre negocios y gestión y por la identificación de los componentes esenciales de una organización, uno de los mayores iconoclastas de la estrategia empresarial.

2.4 Grupos de Interés

En 1984, Freeman³ postulaba la teoría de los grupos de interés cómo la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Según el mismo autor, el grupo de interés de una empresa es por definición cualquier grupo o individuo que pueda afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Mientras tanto en el 2013, Arango definió a los grupos de interés de una empresa como los individuos que contribuyen de manera voluntaria o involuntaria que por medio de la realización de actividades podrían crear riqueza y por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

El acompañamiento constante de los grupos de interés da legitimidad a la empresa, generando de esta forma credibilidad y confianza; los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como: accionistas, empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG, proveedores y empleados

Cuando se identifican quiénes son las partes interesadas, se continúa con el proceso de gestión de los grupos de interés, los cuales serían la segmentación, el diálogo y la priorización. No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo según Ronald Mitchell⁴.

³Edward Freeman: filósofo y profesor de administración de empresas de la Universidad de Virginia, reconocido por su trabajo en la teoría de las partes interesadas la cual se centra en la gestión de la organización y la ética empresarial.

⁴ Ronald K. Mitchell: profesor de Empresa, su carrera académica se centra en tres áreas de investigación, enseñanza y servicio. Es un especialista en la cognición empresarial, el espíritu empresarial global, gestión de riesgo, entre otros.

2.5 Estándares Internacionales

Estas son normas internacionales que manejan las empresas con el fin de darle un buen uso a los procesos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, a continuación se explicaran algunos de estos procesos creados por los grupos de interés.

2.5.1 FTSE4 Good

Es un índice creado en el 2001 con el objetivo de incentivar a las empresas a realizar inversiones sociales y lograr recursos para la UNICEF, y tiene como fin medir la rentabilidad de la empresa para conseguir una sostenibilidad medioambiental, proteger los derechos humanos y crear relaciones con los grupos de interés. “Financial Times Stocks Exchange es una entidad que pertenece a la bolsa de Londres y al grupo Pearson” (Arango, 2013)

Según BME (Bolsas y Mercados Españoles), los grupos de interés tales como organismos gubernamentales, ONGs, comunidades, sector empresarial y consultores académicos son los encargados de definir los criterios de admisión a este índice. Estos criterios se basan en las buenas prácticas en responsabilidad corporativa y se desarrollan en un proceso de consulta con el mercado.

2.5.2 The Global Reporting Initiative (GRI)

En 1997 surge esta institución junto con la organización CERES (Coalition for environmentally responsible economies) y el programa de naciones unidas para el medio ambiente (PNUMA). Esta guía se basa en 3 ejes: económico, social y ambiental, y posibilita a las organizaciones a la elaboración de un informe de manera voluntaria sobre la sostenibilidad de la empresa, según Arango.

Esta iniciativa tiene una visión sobre la economía global sustentable donde el desempeño transparente, el impacto social, ambiental y económico llevan a las organizaciones a una gerencia responsable.

Así mismo, se puede decir que el GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés que se encarga de promover un completo marco que incluye la guía para la elaboración de memorias, la cual establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

2.5.3 The Dow Jones Sustainability Index

En 1999, nació un índice bursátil en Wall Street y fue uno de los primeros índices a nivel mundial que se encarga de los seguimientos financieros teniendo en cuenta la sostenibilidad de una empresa.

“Este índice es elaborado y promocionado por Dow Jones Indexes, STOXX LIMITED y SAM GROUP, quienes tienen bajo su responsabilidad evaluar las empresas, partiendo de la base de más de 50 criterios genéricos y específicos de sostenibilidad en las tres áreas principales: social, financiera y medioambiental.” (Arango, 2013)

2.5.4 Great Place to Work

GPTW (Great Place to Work) empezó en 1981 y condujo a grandes líderes de muchas empresas del mundo a adoptar el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En Colombia se dio inicio en mayo del 2002, buscando crear un valor agregado por medio de diferentes iniciativas.

La misma institución se considera una de las organizaciones más innovadoras que busca reconocer los mejores lugares de trabajo; esta institución cuenta con aliados y trabaja con más de 5.500 organizaciones que equivalen a un aproximado de 10 millones de colaboradores.

2.5.5 ISO 26000

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) define la ISO 2006 como una guía que permite ser aplicada por cualquier tipo de organización y orienta sobre la Responsabilidad Social, todo gracias a un consenso internacional de los grupos de interés.

ISO 26000, así como agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social (RS), extiende la comprensión y la implementación de la RS mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan abordar
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas
- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional. (Organización internacional de estandarización, 2014).

2.6 Materialidad

El GRI (Global Reporting Initiative) define la materialidad como uno de los principios en las decisiones económicas y en la sostenibilidad; este principio hace mayor referencia a los grupos de interés y de esta forma involucra directamente el impacto social, económico y ambiental y también se aplica en el uso de los indicadores de desempeño.

Por otro lado, para la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia la materialidad debe combinar factores internos y externos que abarcan la misión, la estrategia competitiva, las preocupaciones de los grupos de interés, la influencia de la empresa en la cadena de valor y las expectativas sociales.

2.7 Principios de Actuación en Telefónica

Con operaciones en 17 países y 341 millones de accesos, Telefónica, una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil. Cuenta con más de 123.000 empleados, con una base de clientes de 341 millones de accesos y tiene una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde se concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento.

Los Principios de Actuación son el código ético del Grupo y rigen todas las actuaciones, tanto internas (empleados) como externas (accionistas, clientes, proveedores y sociedad).

Se estructuran en unos principios generales: honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos. Estos principios generales se desglosan en iniciativas específicas para garantizar la confianza de clientes, profesionales, accionistas, proveedores y sociedad.

Para que el código ético no sea una mera declaración de intenciones existen varios mecanismos que los divulgan, impulsan y velan por su implantación y observancia: Oficina de Actuación, línea confidencial y actividad formativa. (Telefonica, 2014)

3. MARCO METODOLÓGICO

Las organizaciones están en constante cambio, siempre teniendo en cuenta que es importante la innovación y de la misma forma, la continua mejora en cada uno de los procesos para lograr un posicionamiento superior dentro del mercado y la sociedad en donde permanecen. La RSE es un concepto que poco a poco las empresas lo han ido transformando en un proceso esencial y que a través del tiempo ha ido adquiriendo mayor importancia gracias a los proyectos que se generan; este proceso transformador se ha empezado a formalizar de acuerdo a las experiencias

empresariales, y es así como se han desarrollado artículos e investigaciones con el fin de consolidar información.

En este documento se darán a conocer resultados de carácter cualitativo que se han presentado durante los últimos años a nivel de la dirección de responsabilidad corporativa de Telefónica Colombia, con el fin de establecer unos parámetros para que otras empresas puedan tomar iniciativa y logren desarrollar un equipo o área con fines determinados, y también puedan conocer cómo se ha dado solución a diferentes problemáticas que se mostrarán en la investigación, las cuales han llevado al desarrollo de aprendizajes e identificación de aspectos claves para el buen funcionamiento del área.

Se establece una matriz en dónde se señalan los temas principales que queremos abarcar y los componentes esenciales de cada uno de ellos, para poder clasificar y dividir la información que se quiere obtener y esta matriz a su vez nos ayudará a organizar la información luego de haberla recopilado. El enfoque metodológico de este proyecto está basado en primera instancia en búsqueda de información en diferentes medios que puedan arrojarnos datos de la compañía e información que esté relacionada con el tema principal del proyecto; en segundo lugar se realizarán entrevistas a personas dentro de la compañía, conocedoras del tema, que tengan diferentes puntos de vista del área, con el fin de llenar aquellos vacíos existentes por falta de información en otros medios. A continuación se realiza una comparación entre los datos obtenidos en ambas recolecciones de información para concluir la información más relevante y certera y en ambos casos se aplica la matriz para obtener la misma información pero desde diferentes puntos de vista.

Para facilitar la descripción del funcionamiento y la evolución que ha tenido el área de responsabilidad corporativa dentro de Telefónica Colombia, se tendrá en cuenta el marco teórico de la estructura organizativa, el cual se encuentra agrupado en cuatro variables. La primera se denomina “Evolución del área”, y explica la historia del área en la compañía y sus hitos más importantes. La segunda se llama “Plataforma estratégica”, y analiza la forma en que se integra el concepto de sostenibilidad o responsabilidad social en la apuesta estratégica de la compañía. La tercera variable “División del trabajo”, establece el nivel de agrupamiento de las actividades, así como la naturaleza de los cargos y finalmente la cuarta variable “Coordinación del trabajo”, examina los procesos que se ejecutan en el área y la forma en que se articula y comunica con el

resto de la organización. A continuación en la tabla 1 se podrán ver claramente las variables, sus dimensiones y definiciones.

Tabla 1

Matriz Variables para Evaluación de Resultados

VARIABLE: EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE
VARIABLE: PLATAFORMA ESTRATÉGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo (1)	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE
VARIABLE: DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional

Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica

VARIABLE: COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo (2)	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas (3)	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo (4)	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: Rafael Alejandro Piñeros Espinosa y Camilo Andrés Nova Valcárcel. (2012).

Luego de obtener la información se procede a realizar un análisis, por medio del cual se clasificará la información teniendo en cuenta las variables establecidas, las cuales arrojarán unos resultados de investigación.

4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se hará una descripción de Telefónica Colombia y su desarrollo en diferentes aspectos, enfocando la RSE como tema principal y así poder observar las características y desarrollo de esta área de acuerdo a la matriz planteada previamente.

4.1 Telefónica Colombia y su orientación hacia la sostenibilidad

Desde el año 2006 Telefónica ha venido desarrollando anualmente informes de sostenibilidad basados en los indicadores del *Global Reporting Initiative (GRI)*, en la norma AA 100 AS del Institute of Social and Ethical Accountability, que es la norma de aseguramiento de sostenibilidad en el mundo, y en los Principios del Pacto Global para crear sus propios indicadores de tipo social, económico y medioambiental. Además ha tenido en cuenta parámetros establecidos por el principal índice de inversión responsable, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el cual nos indica que para los accionistas la creación de valor se da en el largo plazo y esto es un enfoque de la sostenibilidad, así como también hace parte la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, social y medioambiental según lo define el informe de sostenibilidad de Telefónica en el 2012 y 2014.

Telefónica cuenta con un manual de principios de actuación que tiene en cuenta empleados, clientes, accionistas, comunidad, proveedores, y además cuenta con una visión que globaliza los enfoques anteriores con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados, favorecer el

progreso de las comunidades y proporcionar servicios basados en el core de la empresa, en este caso comunicaciones y tecnología de la información.

De esta forma es posible encontrar diferentes proyectos que maneja la compañía, algunos de los cuales se canalizan a través de la Fundación Telefónica quien es la encargada de la acción social del Grupo.

Tabla 2

Proyectos Telefónica.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Programa Pro-niño	<p>El Programa Proniño es una iniciativa de Acción Social gestionada actualmente por Fundación Telefónica, junto con los operadores de Telefónica Móviles en Latinoamérica, creada en 1998, este programa tiene como fin la erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica apoyando una escolarización de calidad con la ayuda de la tecnología. Protegen a la infancia y la preparan a los futuros ciudadanos de la sociedad digital.</p> <p>Desde el año 2011, Fundación Telefónica interesada en profundizar en el fenómeno del trabajo infantil desarrolló con el apoyo de la Fundación ECSIM - Centro de Investigaciones en Economía Sistémica y la Universidad del Rosario, una agenda de investigación sobre los determinantes del trabajo infantil, sus efectos en el bienestar y las percepciones y actitudes del niño, niña y sus padres frente al fenómeno. En estas investigaciones fue posible concluir que si bien las restricciones de ingreso son fundamentales en la explicación del trabajo infantil, debe hacerse hincapié en la educación de los padres, la pobreza desde una perspectiva multidimensional y el embarazo adolescente como otros elementos clave; además de las características, condiciones y dinámicas de relación en las familias de la niñez trabajadora.</p> <p>“En 2007, Proniño benefició directamente a 52.991 niños, niñas y adolescentes y tiene el objetivo de alcanzar los 100.000 a finales de 2008.” (Fundación Telefónica, 2007)</p>

	<p>En el 2008 para llevar a cabo su misión Proniño tuvo el apoyo de 11 organizaciones aliadas, reconocidas en el país por su enfoque en educación, niñez y empoderamiento comunitario.</p> <p>“En marzo de 2008 el programa ya beneficiaba a 65.951 niños, niñas y adolescentes. Durante el año 2007 el número de niños llegó a 52.991, un 108 % más que el año anterior.” (Fundación Telefónica, 2007)</p> <p>“En 2012 se inauguró además el IV Encuentro Internacional contra el Trabajo Infantil. Este Encuentro que se compone de varios eventos presenciales y un trabajo virtual continuó a través de la Red LACTI. Esta conferencia, y otras muchas acciones enfocadas a la movilización y la prevención, constituyen aportes decisivos a la lucha contra el trabajo infantil en Latinoamérica. A este año ya se han atendido 431.731 niños.” (Memorias Telefónica, 2012)</p> <p>“En 2014 a través de las redes de organizaciones aliadas han atendido en Colombia a más de 49.000 niños, niñas y adolescentes trabajadores y sus familias, logrando reducir horas de trabajo infantil, promoviendo su permanencia en el sistema escolar. En 2014 se atendieron 27.327” (Fundación Telefonica, 2014)</p>
Programa de voluntarios Telefónica	<p>Este es un programa en donde los colaboradores aportan tiempo, talento y conocimientos en la construcción y ejecución de proyectos que impulsan el desarrollo integral de las comunidades.</p> <p>“El programa es gestionado por Fundación Telefónica en colaboración con las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Comunicación tanto a nivel corporativo como a nivel local en los diferentes países donde tiene presencia el Grupo Telefónica.” (Voluntarios Telefónica, 2014)</p> <p>En 2008 Fundación Telefónica Colombia dio inicio al proceso de reestructuración del programa, con el fin de aumentar el impacto de sus acciones. En este proceso se buscó definir una estructura interna para el voluntariado y desarrollar una plataforma de capacitación.</p>

	<p>“Durante 2008, 1.348 empleados participaron en el programa, ellos hicieron aportes en dinero por más de 300 millones de pesos y donaron en promedio 784 horas¹¹ al programa.” (Acción social y cultural, 2008)</p> <p>“En 2012 por primera vez, se sumaron a la acción solidaria empleados de tres nuevos países: Puerto Rico, Estados Unidos y Costa Rica, se celebró el Día Internacional del Voluntario Telefónica, en el que participaron 11.303 voluntarios de 24 países.” (Memorias Telefónica, 2012)</p> <p>En 2014 representantes de los voluntarios de todas las regiones de Colombia se sumaron al encuentro Nacional de Líderes Voluntarios que tuvo como foco estratégico la innovación y la creatividad, abriendo nuevas posibilidades a la transformación social en equilibrio con las oportunidades que ofrece ser parte de una TELCO Digital, llevando conocimiento, información de calidad y servicios que fomenten bienestar y calidad de vida a las comunidades donde se encuentran presentes. Así mismo se hizo entrega de tabletas, uno de los grandes retos para permitir la inclusión y apropiación digital de más de 119.000 niños y niñas en el país junto con sus familias. (Voluntarios Telefónica, 2014)</p> <p>“En el 2014 en el mes de octubre, la compañía, a través de la Fundación Telefónica, movilizó 300 voluntarios en Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín y Montería, logrando un impacto de cerca de 945 beneficiarios, quienes aprendieron a manejar la herramienta del Servicio Público de Empleo para generar oportunidades de desarrollo que mejoren sus condiciones de vida y sus oportunidades de búsqueda de trabajo. Así mismo, en la Cátedra de Paz, a través de tres pilares: el perdón, la reconciliación y el respeto, se pretendió apoyar a las instituciones educativas para que construyan su ruta de paz incentivándolas a dialogar y reflexionar alrededor de la cultura y el desarrollo sostenible.” (Fundación Telefonica, 2014)</p>
Aulas Fundación Telefónica	<p>Aulas Fundación Telefónica es un proyecto de inclusión digital que promueve el uso de las nuevas tecnologías como herramienta esencial para la mejora de la calidad educativa en América Latina.</p> <p>Este proyecto tiene como objetivo fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje de los centros educativos donde asisten beneficiarios del</p>

	<p>programa Proniño a través de la inclusión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.</p> <p>Con la Red de Aulas Fundación Telefónica contribuyen al cumplimiento de las Metas Educativas 2021 de la OEI, ya que además de fortalecer infraestructuras en las instituciones educativas, permite la formación de redes, el acceso al conocimiento y la disminución de la brecha digital de las poblaciones vulnerables pertenecientes a las escuelas públicas donde tienen presencia.</p> <p>“En 2012 participaron en acciones formativas en aulas de Fundación Telefónica 12.931 profesores y en otras acciones de formación a docentes otros 17.401.” (Memorias Telefónica, 2012)</p> <p>53.118 niños hospitalizado, creación de 71 aulas fundación telefónica en hospitales, 26.361 docentes formados, 606.303 niños impactados en 1.403 escuelas (Fundación Telefónica, 2015)</p>
Aquí Estoy	<p>Es un proyecto que colocaron en marcha en el 2012 el cual permite la movilización ciudadana en torno al reporte de niños trabajadores y su posterior sistematización para que las autoridades competentes puedan actuar. Por esta iniciativa la fundación recibió 14 premios nacionales e internacionales.</p> <p>Este proyecto crea equipos internos en las compañías que se hagan responsables de la ejecución de un plan voluntario de mejora continuo en este ámbito, facilita herramientas y guías para conseguir la prevención del trabajo infantil en toda la actividad (incluyendo proveedores y cadenas de suministro) y da a conocer a los trabajadores las responsabilidades de los empresarios y de los profesionales frente a la erradicación del trabajo infantil y en especial la ruta de acción en caso de que tengan conocimiento de uno de estos casos.</p> <p>“El 12 de junio de 2013, día mundial Contra el Trabajo Infantil, la Fundación Telefónica Movistar y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), presentaron en Colombia la renovación de la aplicación móvil y web ‘Aquí Estoy’. La herramienta permite reportar de forma reservada a menores trabajadores, con identificación de sitio, edad y tipo de trabajo. Las</p>

	<p>denuncias las retoma el ICBF para realizar las intervenciones que correspondan.” (El espectador, 2013)</p> <p>“En 2014 se continuó socializando la plataforma Aquí Estoy y Actúo para que las empresas realicen sin costo su propio diagnóstico de riesgos de trabajo infantil en su cadena de suministro. A cierre de 2014: 106 empresas se han registrado en 11 países, de las cuales 57 han realizado su autodiagnóstico sobre el riesgo de trabajo infantil en su cadena de valor.” (Fundación Telefonica, 2014)</p>
Te protejo	<p>Iniciativa de responsabilidad corporativa frente al riesgo de la niñez frente a las pantallas, que se potencializa a través de la fundación Telefónica, la cual le apunta a la protección integral y pretende erradicar contenidos ilegales de la internet.</p> <p>Esta iniciativa se realizó en alianza con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el ICBF, el compromiso No. 2 de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil es: “Identificar y gestionar los riesgos e impactos del trabajo infantil y promover el respeto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, al interior de la empresa y en la cadena de suministro”</p> <p>Telefónica Movistar lanzó en Colombia la aplicación “Te protejo” para equipos móviles con sistemas operativos iOS, Android y BlackBerry, en el marco del desarrollo de productos y servicios innovadores que propendan por el cuidado y la protección de los derechos de los menores de 18 años y con el fin de promover un entorno digital sano.</p> <p>“Esta alianza hizo posible que en mayo de 2012 se abriera un portal especial para canalizar y hacer seguimiento a las denuncias hechas por los ciudadanos a las autoridades, además de conocer y visibilizar la magnitud de los peligros a los que se expone la infancia y la adolescencia en Internet.” (Te protejo, 2013)</p> <p>Desde la apertura de este proyecto en el 2012 se vieron los resultados con 3.533 denuncias, de las cuales el 24% se refieren a casos de pornografía infantil, 10% a casos de maltrato infantil, abandono y trabajo infantil; 6% de contenidos inapropiados en medios de comunicación, y situaciones de</p>

	<p>venta y consumo de alcohol a menores de 18 años; 5% casos de intimidación escolar, 3% explotación sexual, el 31% de otros y 15% no aplican.</p> <p>“A cierre de 2014: 106 empresas se han registrado en 11 países, de las cuales 57 han realizado su autodiagnóstico sobre el riesgo de trabajo infantil en su cadena de valor. Foro de Generaciones Interactivas, Red Papaz y Fundación Telefónica. En 2014 se actualizó la aplicación con las siguientes mejoras: formulario con la información pertinente para que las autoridades investiguen la denuncia, tiene un sistema avanzado que permite la creación de informes que facilitan la gestión de las denuncias, así mismo, cambió su diseño y usabilidad.” (Fundación Telefonica, 2014)</p>
<p>Innovación + Educación = Desarrollo (I+E=D)</p>	<p>La Fundación Telefónica le apuesta a la educación, con el objetivo de desarrollar competencias, incentivar la innovación y mejorar la competitividad del país. Es por esto que Connect Bogotá Región, Empresarios por la Educación y la Fundación Telefónica emprendieron un proyecto para definir y presentar una serie de propuestas a los candidatos presidenciales en donde la educación y la innovación estuvieran en el centro del debate y de los retos del país para hacer del sector educativo un sector innovador por excelencia. Es así como crearon el evento Innovación +Educación = Desarrollo, donde se tuvo como fin la construcción colectiva de la forma ideal de promover un sistema de innovación en el sector educativo que permita aportar soluciones sostenibles para impactar en la calidad de la educación en Colombia.</p> <p>En el cual se obtuvo: la asistencia de 620 participantes presenciales, 387 retos, 41 retos de educar para innovar y 52 retos de innovar para educar.</p>
<p>Foros Telefónica</p>	<p>Los Foros Telefónica, nacieron como un aporte de la Compañía a la sociedad con el fin de crear espacios de reflexión y análisis alrededor del uso de las nuevas tecnologías, poniendo de manifiesto tanto los riesgos como las oportunidades que de éstas se derivan. Los Foros se constituyen como escenarios de debate y conocimiento que tienen como fin generar Cultura Digital; no obstante, el gran diferencial de esta iniciativa es que se construyen de manera colectiva con todos aquellos grupos que tienen un interés, general o particular, en aprender a convivir con las tecnologías para relacionarse, comunicarse, informarse o interactuar. Esta iniciativa surgió como producto de un análisis profundo de las expectativas de las personas en cuanto al rol que debía jugar Telefónica para generar valor en el nuevo escenario digital.</p>

	<p>Ya han pasado cuatro años donde hemos podido hablar de empresas digitales, redes sociales, entretenimiento, periodismo digital, entre otros.</p> <p>“En 2014 se realizó la cuarta versión de los Foros con el nombre “+TIC+VIDA”, donde continuamos trabajando en alianza con Min TIC. En este ciclo de foros hablamos de cómo las nuevas soluciones digitales facilitan, impactan y/o modifican la vida de las personas.” (Fundación Telefónica, 2014)</p>
Proyectos de Gobierno	<p><u>Hogares Digitales:</u> El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través de la Dirección de Conectividad, diseñó el proyecto “Hogares Digitales” como una de las estrategias del plan Vive Digital para acortar la brecha digital del país.</p> <p>“El objetivo del proyecto es que más hogares colombianos de menores ingresos tengan la posibilidad de conectarse a la autopista de la información a tarifas sociales, apoyando así el desarrollo de las regiones. De esta forma desde noviembre de 2012 y hasta finales del 2015” (Fundación Telefónica, 2014)</p> <p><u>Subsidios a la Banda Ancha Fija:</u> El programa de subsidios a la banda ancha fija se creó con el fin de apalancar el crecimiento de conexiones a internet en estratos 1 y 2 durante el periodo septiembre de 2012 a diciembre de 2014. El apoyo consistió en que parte de la tarifa de banda ancha de estrato 1 y 2, VIS y VISP y parte del valor de los computadores fue subsidiada por el Gobierno Nacional.</p> <p>Se otorgaron \$37.537 millones en subsidios a la banda ancha en la base de clientes de estratos 1 y 2.</p>

Fuente: Información adquirida por personal de la empresa año 2014

Según los datos arrojados en los informes de Sostenibilidad de Telefónica del 2014, vale la pena destacar algunos logros en los diferentes ejes de actuación (económicos, sociales y ambientales).

- Más del 50% de los colaboradores completaron el nuevo curso sobre Principios de Actuación, lanzado el último bimestre del 2014.
- El ISC (índice de satisfacción del cliente) se situó en 7,33 en una escala de 10, siendo los clientes uno de los mayores grupos de interés.
- Según la firma Sustainalytics, telefónica está situada dentro de las 20 empresas más sostenibles de Colombia, siendo la única en el segmento de telecomunicaciones.
- Según las estadísticas de Great Place To Work, Telefónica es la tercera mejor empresa para trabajar a nivel país, reafirmando esto con las estadísticas de medición interna de clima con un 93,7% de favorabilidad.
- Para lograr la sostenibilidad financiera, uno de los principales aspectos en la gestión de riesgos fue la renovación del espectro, necesario para la prestación del servicio de voz móvil, por 10 años más.

En el 2013 Telefónica recibió el *Premio social Investment Pioneer Awards 2013* por el proyecto *Aquí estoy y Actúo* que tiene como fin ayudar a las empresas a prevenir los riesgos de trabajo infantil en su cadena de valor.

En la figura 2 y 3 se presentan los asuntos más relevantes que Telefónica ha identificado como de mayor relevancia para sus grupos de interés, los cuales son el foco principal para lograr objetivos de Responsabilidad Social. Estas matrices de materialidad muestran temas de mayor impacto estratégico para la compañía.

Figura 2

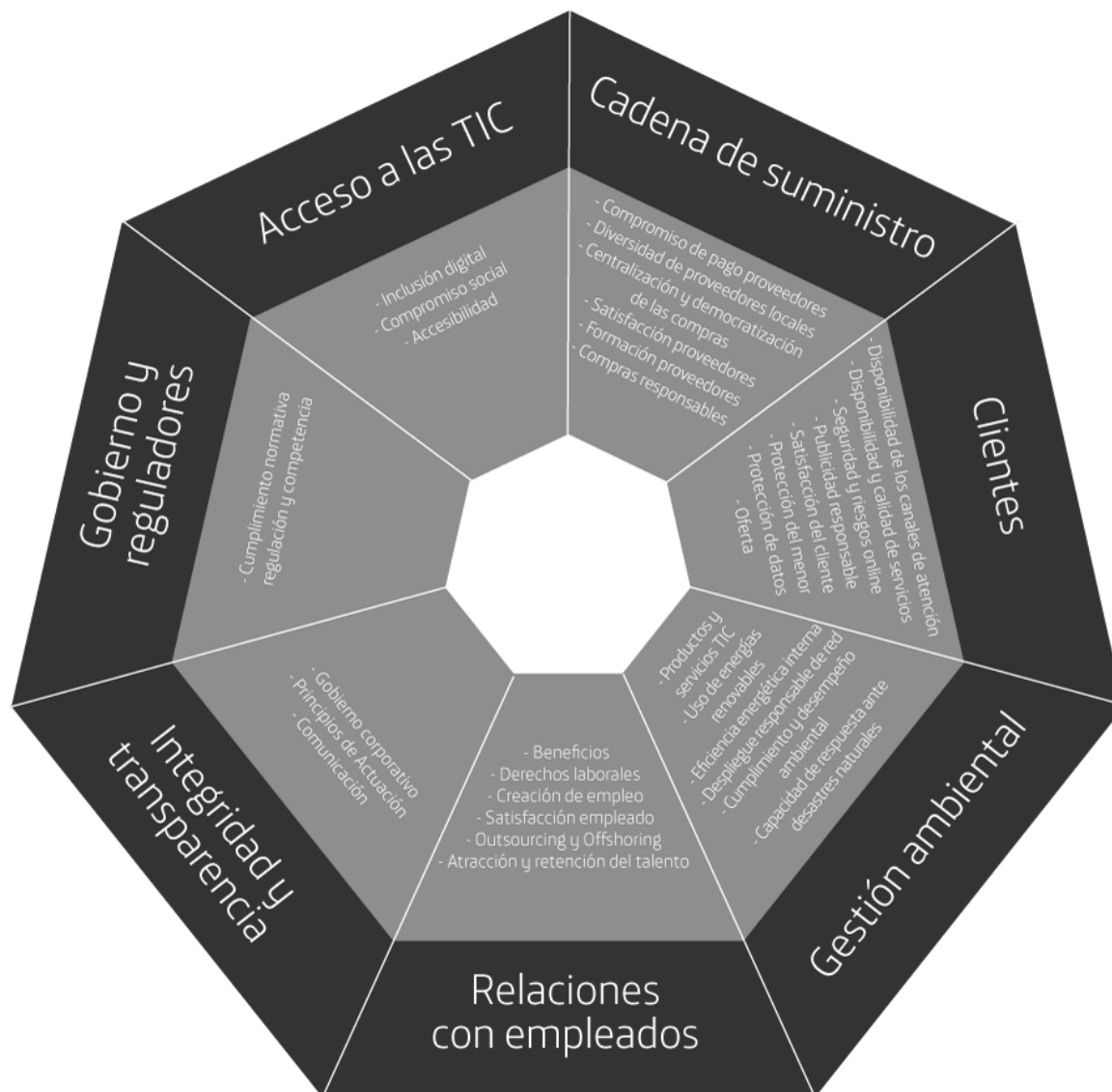
Matriz de materialidad 2014.



Fuente: (Telefónica, Informe anual de sostenibilidad corporativa, 2014)

Figura 3

Matriz de materialidad 2013.



Fuente: (Telefónica, Informe anual de sostenibilidad corporativa, 2013)

4.2 Evolución del área

En Colombia Telecomunicaciones, se creó una oficina de relacionamiento con comunidades enfocada en el manejo de la crisis que se venía venir por una dificultad en la facturación luego de la liquidación de Telecom. Se realizó toda la estrategia de comunicación y divulgación pero la reacción de la comunidad era inminente; En ese momento la compañía entró en la búsqueda de un socio estratégico para la sostenibilidad de la compañía y en medio de esa subasta, Telefónica queda con la mitad más una de las acciones de Colombia Telecomunicaciones, según la ex directora de relaciones institucionales.

Luego de superar la crisis, se realizó el levantamiento de los grupos de interés que logró la formulación de proyectos y como consecuencia se creó el primer informe de responsabilidad corporativa.

Al llegar Telefónica y realizar las revisiones de las capacidades de la compañía, se encuentran con un área de responsabilidad corporativa en donde ya se habían identificado grupos de interés, priorizado asuntos, formulado proyectos y generado un informe de RSE y con eso se empezó a crear el área para el negocio en Colombia. En el 2006 se decide crear la dirección de relación de instituciones y de responsabilidad corporativa y a partir del 2007 la dirección existe con todo el marco ampliado de principios de actuación, según la Directora del RRII en ese momento, en una entrevista realizada en el 2013.

Para el 2012 se fusionan Colombia Telecomunicaciones y Movistar Colombia y comienzan a operar bajo la marca Movistar, funcionando como primer operador integrado de Colombia.

4.3 Plataforma estratégica

La acción de Telefónica está listada en varias bolsas de valores, particularmente en las bolsas de valores tanto europea como americana y esta acción cumple con unos criterios de sostenibilidad, que hacen que la acción se vuelva confiable y por parte de las bancas sea recomendada a los inversionista; la acción también es confiable porque la compañía gestiona de

manera adecuada sus riesgos y oportunidades frente al tema de desarrollo sostenible, lo que la convierte en una acción exclusiva. Estos índices de sostenibilidad están delimitados por el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) que define si una empresa es sostenible en la medida que sea capaz de gestionar sus riesgos, potenciar sus oportunidades, mantener un diálogo y un compromiso activo con el entorno en el cual trabaja, y es este el mismo marco estratégico que Telefónica desarrolla para la responsabilidad corporativa.

La organización mundial Global Initiative Sustainability y KPMG⁵, detectaron dentro del sector de telecomunicaciones 27 riesgos y cada uno de ellos fue analizado en Telefónica a nivel mundial y en Telefónica en cada una de las operaciones para lograr identificar los impactos (alto, bajo) en materia reputacional y desde el punto de vista operativo; luego de este análisis se priorizaron 7 riesgos para Telefónica y de esta manera se gestionaron tal y como lo indica el DJSI. En primer lugar se debe tener la capacidad de detectar las vulnerabilidades y definir los riesgos, luego priorizarlos para poder gestionarlos, y esto implica una política frente al tema de integridad en donde deben existir unos procesos y procedimientos, unos mecanismos de aseguramiento y adicionalmente de deben referenciar por parte de un tercero y comparar con otras compañías.

Frente a cada uno de los riesgos existen políticas y normativas. Los siete riesgos de Telefónica son:

- Retención de talento humano
- Derechos humanos
- Integridad
- Protección de datos
- Cadena de suministro
- Servicio al cliente
- Niñez

⁵ KPMG International opera como una red internacional de firmas miembro que brindan servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría, trabajando de manera estrecha con clientes para ayudarles a mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

En segundo lugar del marco estratégico se sitúan las oportunidades, que en consecuencia a la naturaleza del negocio de despliegan muchas oportunidades frente a la agenda del desarrollo sostenible (superación de la pobreza, protección a los niños frente a las pantallas, cambio climático...)

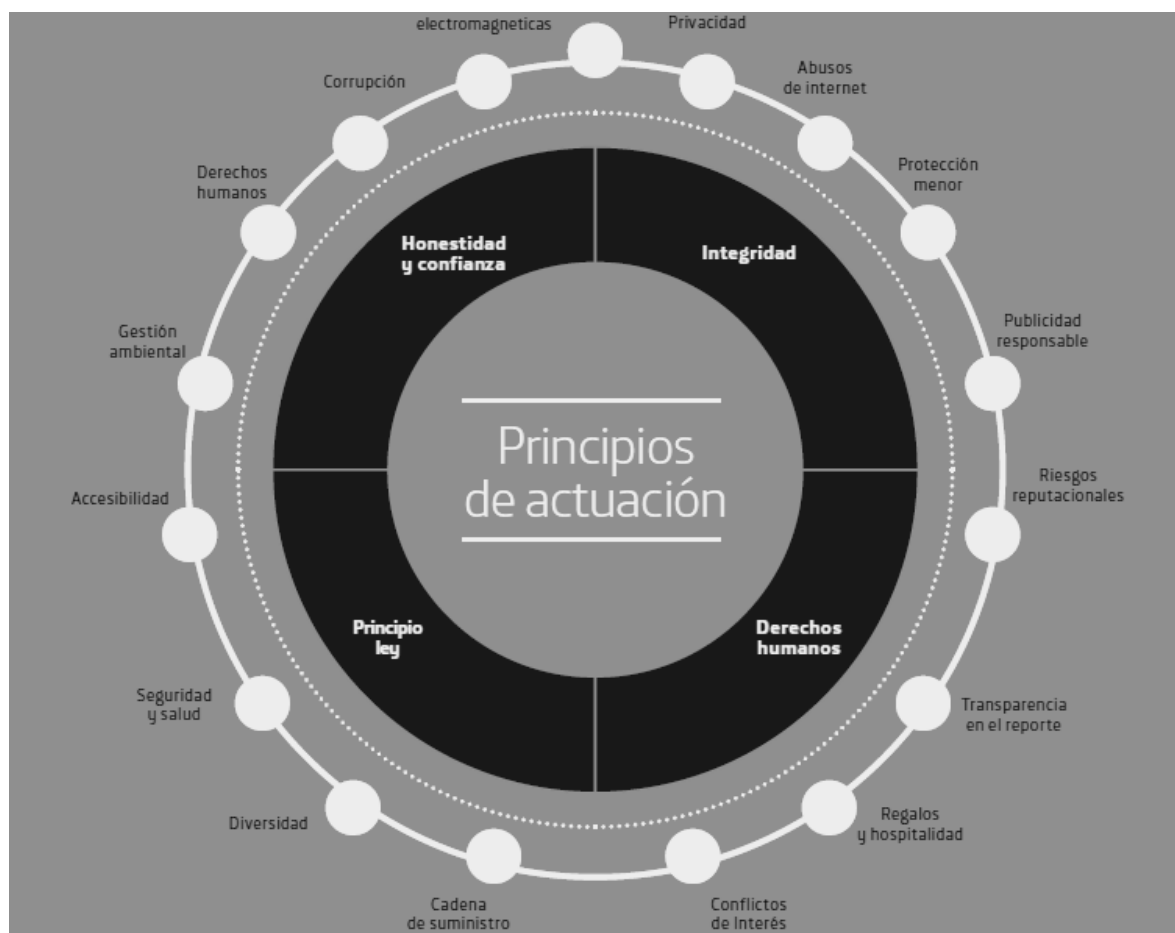
Las tres oportunidades más destacadas dentro de Telefónica son:

- Inclusión digital
- Fundación Telefónica (educación, niñez y la tecnología a servicio de la educación)
- Medio ambiente

En tercer y último lugar se encuentra el diálogo que se presenta cuando la gestión del riesgo se convierte en una práctica y se debe transformar en una oportunidad con diferentes actores del entorno para promover una gestión del talento.

Dialogar con diferentes grupos de interés, de la sociedad civil o del gobierno nacional para promover cadenas de valor laboralmente responsables incidiendo en política pública, montando proyectos conjuntos, generando seminarios, firmando acuerdos, y todo esto con el fin de convertir la gestión para ponerla en servicio de la sociedad. Sirve para la compañía como posicionamiento público y adicionalmente muestra un compromiso con la sociedad, asegura la ex directora de relaciones internacionales.

La ex directora, afirma que el comité directivo de la compañía le encomienda a la oficina de principios de actuación la misión de velar y gobernar en las estructuras de la compañía. En primer lugar se enfocan el cumplimiento de los principios de actuación, es decir que se conozcan, entiendan, y si existe alguna irregularidad sean atendidos bajo el principio de confidencialidad. En segundo lugar velan por la capacidad de identificar sus riesgos e identificar sus oportunidades para gestionarlos y hacer el respectivo monitoreo.

Figura 4*Principios de actuación*

Fuente: (Telefónica, Informe Sostenibilidad Telefónica Colombia, 2014).

Dentro de la compañía se manejan dos tipos de presupuestos, en primer lugar el que se maneja proveniente desde España, que es la Fundación Telefónica como tal y el presupuesto proveniente directamente del negocio en Colombia, en donde hacen parte las direcciones de regulación que reporta directamente a la presidencia, y la dirección de relaciones institucionales. Al ser Colombia Telecomunicaciones una empresa mixta por tener participación del gobierno se tenían inconvenientes con el proceso de donaciones, pero gracias al recibir directamente los recursos desde la Fundación Telefónica España, se evita este inconveniente con el tema de las donaciones.

4.4 División del trabajo.

El área de sostenibilidad de la empresa Telefónica tuvo como inicio la definición de los roles y las actividades a realizar por cada una de las personas encargadas de la conformación del área, teniendo en cuenta la identificación de los equipos y los cargos como se puede ver en la figura 5. El criterio de la responsabilidad está basado fundamentalmente en los grupos de interés y la respuesta frente a sus necesidades, y es por ello que el enfoque está dado en comunidades, clientes externos e internos de la compañía, asegura la Jefe de RC para Asuntos Institucionales. (E. Sampedro comunicación personal, 03 de marzo, 2014).

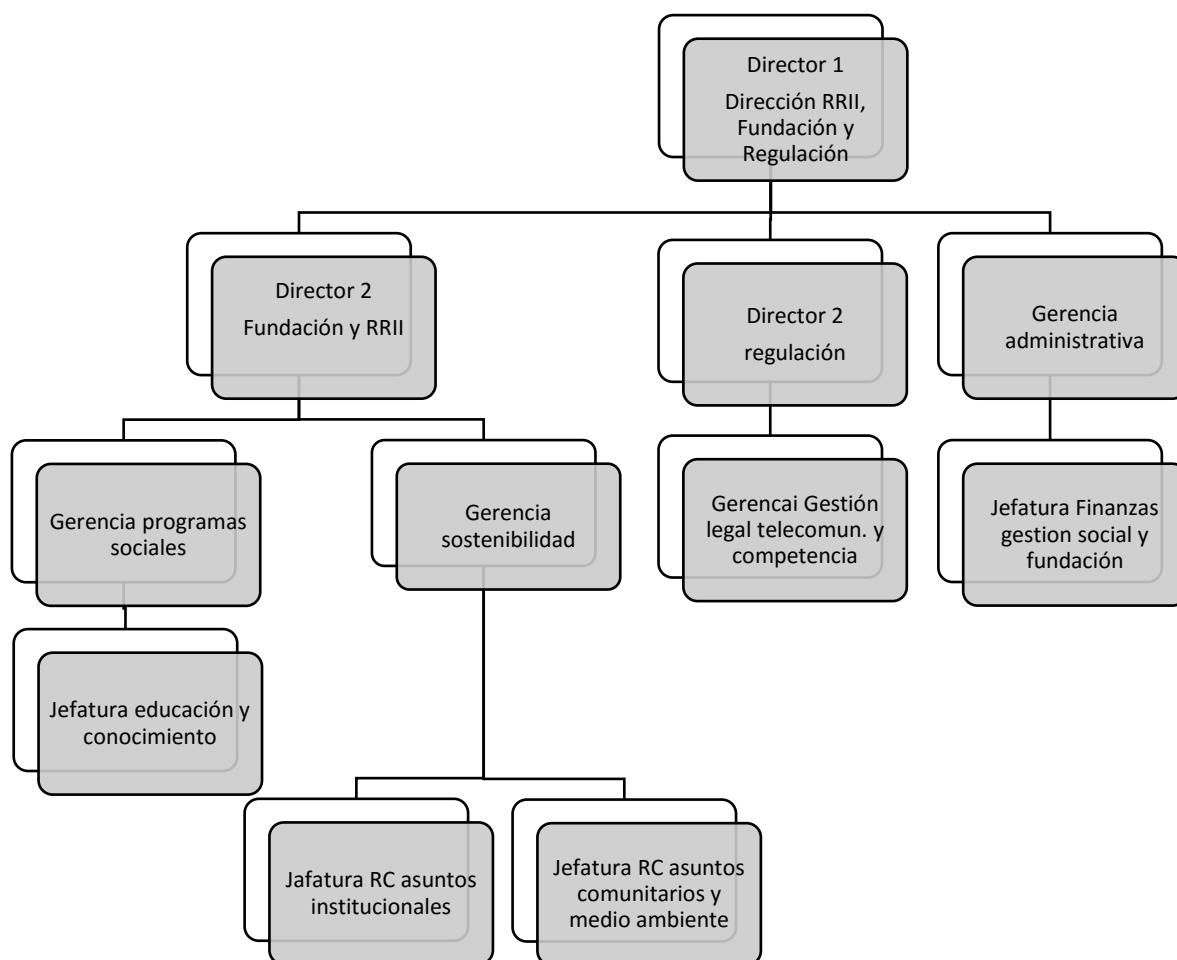
La líder de responsabilidad Corporativa y asuntos institucionales, asegura que la Fundación Telefónica fue constituida legalmente en el 2007 con su propia razón social, junta, representante legal, es decir cómo una organización independiente, sin embargo hace parte de la estructura general de Telefónica Colombia. Es por eso que actualmente la ejecución de proyectos se hace más enfocada en el foco del negocio, y se monitorizan los proyectos para que estén más alineados con Telefónica.

La dirección cuenta con cuatro frentes relevantes: regulación y gobierno, relaciones institucionales, responsabilidad corporativa, y la fundación telefónica y por eso la compañía cuenta con diferentes capacidades de gestión de estos frentes cómo la administración de los recursos, la capacidad de documentación, el relacionamiento y un tema de PMO⁶ quienes son un grupo de personas encargadas de dirigir proyectos para minimizar riesgos.

⁶ Project Manager Operators

Figura 5

Organigrama del área de relaciones institucionales, fundación y regulación.



Fuente: (Telefónica, La intranet, 11 de diciembre de 2015)

4.4.1 Departamentalización

El área ha venido presentado algunos cambios durante los últimos años en cuanto a su estructura organizacional, anteriormente esta estructura comenzaba con la vicepresidencia, luego venían dos directoras, una de la fundación Telefónica, y otra directora de relaciones institucionales y responsabilidad corporativ; en la fundación Telefónica se encontraban principalmente tres gerentes: uno de cooperación, uno de proyectos sociales y por último un gerente contable; debajo de la directora de relaciones institucionales habían cuatro líderes: líder de reputación y gestión de la ética y a su cargo tenía un analista que apoyaba el tema de mediciones y reputación, otro líder que manejaba responsabilidad corporativa, encargado del informe anual de responsabilidad corporativa y el modelo de la responsabilidad que incluye temas de mediciones y premiaciones; por otro lado, un líder de manejo de comunidades y a su cargo una persona, quién era la analista de apoyo, y finalmente una líder más, que manejaba todo el tema de comunicación, divulgación y creación de contenido.

Actualmente esta estructura presenta algunos cambios ingresó una nueva persona al cargo de vicepresidente, hoy Director 1, quien trajo consigo todo el tema de regulación, quedando a cargo de relaciones institucionales, Fundación y regulación.

La fundación telefónica en el año 2007 se constituyó formalmente cómo una razón social y esto implica que tiene un propio representante legal, junta, asamblea, cómo organización independiente, sin embargo gracias a esta constitución legal, la fundación empezó a tener un crecimiento de su equipo y las personas que ejecutaban las acciones y proyectos ya eran diferentes a quienes le realizaban el seguimiento y el presupuesto. También se crearon la gerencia de programas, administrativa y de cooperación en donde esta última cuenta con líderes que representan el área a nivel regional y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: regional en Caribe, occidente, noroccidente, suroccidente, Bogotá - suroriente y nororiente.

Las dos directoras que se encontraban en principio, ya no se encuentran de la compañía y se realizó la siguiente reestructuración: debajo del actual director “1”, hay dos directoras “2”, una directora que es de Fundación Telefónica y relaciones institucionales y otra persona más, directora actual de regulación; debajo de la directora de RRII y fundación, hay una gerente de sostenibilidad,

una gerente de programas sociales, quien maneja temas de Fundación. Debajo de la gerente de sostenibilidad se encuentran ahora además de un profesional que maneja temas de reputación y mediciones que es el jefe de asuntos comunitarios y medio ambiente; hay una jefe de asuntos institucionales, que trabaja temas relacionados con empleados, cadena de suministro y accionistas, otra persona que monitorea las mediciones de reputación y hay una líder de asuntos al usuario. Debajo del gerente de programas sociales hay una jefatura de educación y conocimiento. Existe otra dirección, que tiene a su cargo una gerencia de gestión legal y telecomunicaciones y competencias.

Con estos cambios, se le permitió al área convertir la gerencia administrativa en un área transversal de toda la dirección.

Por otro lado, la Dirección está a cargo de la Oficina de Principios de Actuación que está conformado por representantes de diferentes áreas y liderado por el presidente de Telefónica Colombia, y quien lidera los temas de la junta directiva.

4.4.2 Gestión del Talento

La medición del desempeño laboral se evalúa de manera general como se hace para toda la organización. En el caso de esta Dirección en cada sub-área existen diferentes proyectos que según el alcance se determina el desempeño de las personas que lo llevan a cabo. Sin embargo, a nivel general de la compañía, existen unos MCI⁷, que son indicadores para todos los empleados de la compañía y donde cada empleado debe fijar cuatro objetivos específicos, y en el área de responsabilidad social.

Telefónica es una empresa que genera gran experiencia y trayectoria en este ámbito debido a que posee un mandato estratégico que se encarga de que los proyectos funcionen adecuadamente y en consecuencia la gente aprende muy rápido y las capacidades que desarrollan son muy atractivas para otras compañías, lo cual permite concluir que la rotación es alta en este momento.

⁷ Metas crucialmente importantes

4.4.3 Coordinación del trabajo

El área de relaciones internacionales, fundación y regulación debe contar con diferentes capacidades, entre estas se encuentra la administración de recursos, en donde administran la plata que recibe la Fundación que oscila entre 24.000 billones de pesos en proyectos sociales. La fundación telefónica tiene administrador, control de gestión y cuenta con todos los mecanismos para gestionar: dinero, gente, contratos, convenios, entre otros; otra capacidad con la que cuenta el área es la documentación por medio de la cual se muestran cifras y se hace la rendición de cuentas de manera externa, también se negocian condiciones y se hacen alianzas estratégicas.

Se cuenta con una capacidad de documentación instalada muy importante que consta de un marco metodológico y documental en donde se orienta que hacer tanto en los asuntos regulatorios como en los de relaciones institucionales y con la fundación telefónica. Otra capacidad es la de relacionamiento, la cual se hace de manera estratégica, identificando las audiencias priorizadas y fundamentadas en unos frentes de trabajo en los cuales se debe trabajar; por ultimo esta la capacidad de gestión de oficinas técnicas de proyectos (manejo de proyectos), que son grandes movilizadores de la empresa, que se encargan de difundirle a la organización cómo actuar y cómo hacer las cosas para mitigar sus riesgos. De acuerdo a esas capacidades cada área tiene una estructura equivalente, y todo debe estar instalado desde ese punto, de tal manera que el posicionamiento público deseado de la compañía y la preparación para una eventual crisis institucional sea real.

Los proyectos que Telefónica desarrolla, se dan a conocer a través de diferentes medios; en la parte interna de la compañía realizan la divulgación de la responsabilidad social a través de la Intranet donde diariamente se actualizan noticias, o por medio de correos electrónicos de forma masiva según la campaña, de igual manera esta área trabaja de la mano con diferentes áreas de la compañía según el proyecto que se esté desarrollando, pero cabe resaltar que las áreas de recursos humanos y comunicaciones son áreas fundamentales para el trabajo en equipo. Para la parte externa de la compañía se define cual va a ser el impacto de la campaña y se maneja desde la cuenta de Twitter que maneja directamente el área de Responsabilidad; por medio de otras redes sociales, comunicados de prensa y a la vez se realizan convenios o se hace lanzamiento de campañas con otras empresas que estén idealizadas en el mismo foco y a la vez pertenecen a

diferentes mesas como ANDESCO y otras alianzas con la Fundación Telefónica que van ligadas a diferentes entidades Y ONGs.

Telefónica también usa el medio de comunicación *Free press*, que consiste en publicar en algunos medios, información o noticias de manera gratuita, y esto se da gracias al impacto y a la importancia de la noticia, los medios por conveniencia publican esta información.

El jefe de comunicaciones, es la persona encargada de transmitir información entre el área de comunicación de la compañía y el área de Responsabilidad Social y Fundación, con el fin de definir qué es lo que se quiere mostrar al público y a las comunidades. Anualmente se presenta un informe con ciertos estándares y parámetros para demostrar que el material que se publica es certero, que muestre índices de comparabilidad con otros años.

El alcance de todos estos proyectos ha permitido que la compañía pueda adherirse a diferentes certificaciones, pactos, premios, entre otras gestiones que son reconocidas a nivel mundial. Telefónica se encuentra dentro del pacto mundial y bajo este parámetro se deben regir por los estándares GRI; de igual manera Telefónica se encuentra en el Dow Jones Sustainability Index, FTSE4 Good, Carbon Disclosure Project, y cómo consecuencia Telefónica es referente de buenas prácticas en temas de responsabilidad corporativa, asegura la Jefe de RC para Asuntos Institucionales.

Dentro del área las asesorías externas que reciben se enfocan en la gestión de alianzas para poder canalizar las acciones y por eso se acude a consultores, sin embargo se busca que todas las ideas y proyectos surjan desde adentro.

De igual manera el trabajo que se hace con otras áreas es de gran importancia, esta área tiene relación constante con todas las áreas de la compañía; en primer lugar es el área que hace la rendición de cuentas de la compañía y en la parte operativa con todas las áreas, teniendo en cuenta que dentro del áreas de Responsabilidad Social se tiene una división según los grupos de interés, y de acuerdo a estos grupos se alinea con alguna área directa de la compañía.

5. CONCLUSIONES

Telefónica Colombia es una empresa que a través de los años se ha consolidado dentro de la sociedad por medio de la prestación de sus servicios y el avance en la mejora continua de los productos; además de esto cuenta con un área de relaciones institucionales, fundación y regulación que enfoca sus proyectos en el beneficio de la sociedad y que está regida por estándares de nivel internacional con altas exigencias.

Es importante tener presente que Telefónica es una empresa que se ha destacado por sus proyectos y actividades de responsabilidad social, los cuales se han encargado de un desarrollo y crecimiento sostenible, y esto ha llevado a la empresa y a la sociedad a un nivel más alto, gracias a la constancia y la colaboración.

De acuerdo al análisis y a la investigación guiada por las variables de evolución del área, es claro decir que gracias a este crecimiento y progreso que ha presentado la empresa en su área de responsabilidad social nos permitimos afirmar que el éxito de estos proyectos y actividades se ha dado principalmente por el compromiso y entrega de parte del personal de la empresa de todas las áreas, teniendo parámetros y estrategias claras dirigidas desde el área RSE.

Telefónica ha logrado alcanzar sus metas en cuanto a sostenibilidad, posesionándose frente a las demás empresas, teniendo en cuenta que es una organización que responden a casi todos los estándares internacionales, donde su marco estratégico está muy ligado al marco estratégico del Dow Jones Sustainability Index, lo que le ha permitido trabajar de la mano con el pacto mundial de naciones unidas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arango, I. C. (2013). *La responsabilidad social empresarial como base fundamental para el cumplimiento y fortalecimiento de los derechos laborales*. Medellín: Biblioteca jurídica Diké.

Asociación española para la calidad. (12 de Marzo de 2013). *AEC*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-empresarial>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (12 de Marzo de 2013). *ANDI*. Obtenido de http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16

Aulas Fundación Telefónica. (2015). Fundación Telefónica. Obtenido de <http://www.fundaciontelefonica.co/educacion/aulas-fundacion-telefonica/>

BME. (9 de Septiembre de 2014). *Bolsas y mercados españoles*. Obtenido de http://www.bmerv.es/docs/SBolsas/InformesSB/FS-FTSE4GoodIbex_ESP.pdf

Bowen, H. R. (02 de febrero de 2013). *Atamayon*. Obtenido de <http://www.atamayon.blogspot.com>

Codespa, F. (2005). *La responsabilidad social empresarial como generador de valor*. Bogotá: Formato Comunicación Diseño Ltda.

Fundación Telefónica. (2007). *Fundación Telefónica*. Obtenido de <http://www.telefonica.com.sv/pronino/noticias/docs/MemoriaPronino.pdf>

Fundación Telefónica. (2013). *Fundación Telefónica*. Obtenido de http://fundaciontelefonica.com.ec/category/que_hacemos/campus-party/#.VGowXjTWVVM

Great place to work. (21 de 04 de 2014). *Great place to work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>

GRI. (20 de Noviembre de 2014). *Global Reporting*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourselibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

GRI. (20 de Noviembre de 2014). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>

ICONTEC. (16 de Enero de 2015). *Icontec internacional*. Obtenido de <http://www.icontec.org/index.php/en/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs/8-colombia/552-norma-iso-sobre-responsabilidad-social-aprobada-para-publicacion>

Informe anual fundación Telefónica. (2012). *Memoria Telefónica*. Obtenido de <http://www.fundaciontelefonica.com/conocenos/memorias/memoria2012/index.php>

Informe anual fundación Telefónica. (2014). Conecta con el futuro. Obtenido de <http://informeanual2014.telefonica.com/sites/default/files/documentos/informe-sostenibilidad.pdf>

Informe de Responsabilidad social corporativa. (2008). Acción social y cultural. Obtenido de http://www.telefonica.co/responsabilidadcorporativa/rc08/accion_soc_y_cultural/fundacion_telefonica/voluntario_telefonica.html

Mintzberg, H. (2009). *La estructura de las organizaciones*. España: Ariel, S.A.

Mitchel, I. R. (1997). *Towards a theory of stakeholder identification and salience*. Barcelona: Academy of Management Journal.

Movistar Colombia. (2012). *Informe anual de sostenibilidad corporativa*. Bogotá.

Movistar Colombia. (2014). *Informe anual de sostenibilidad Telefónica Colombia 2014*. Bogotá.

Organización internacional de estandarización. (26 de Noviembre de 2014). *ISO*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es

Programa de voluntariado corporativo del grupo Telefónica. (2014). Voluntarios Telefónica. Obtenido de <https://voluntarios.telefonica.com/co/sobre-el-programa/informacion-general>

Sanpedro, E. (10 de Noviembre de 2014). Responsabilidad social empresarial. (A. B. Ramírez, Entrevistador)

Sanpedro, E. (4 de Abril de 2014). Responsabilidad social empresarial. (A. B. Ramírez, M. Ramírez, Entrevistador)

Telefónica. (27 de Diciembre de 2013). *Informe anual de sostenibilidad corporativa*. Obtenido de <http://www.telefonica.co/informessostenibilidad2012/matriz.html>

Telefónica. (27 de Noviembre de 2013). *Perfil Telefónica Colombia*. Obtenido de <http://www.telefonica.co/informessostenibilidad2012/perfil.html>

Telefónica. (20 de Noviembre de 2014). *Informe RC 2006*. Obtenido de http://www.telefonica.com.co/responsabilidadcorporativa/telefonica/informe_rc/page9782.html?context=2888387&instanceid=2888388&lang=es

Telefonica. (15 de 09 de 2014). *Telefonica*. Obtenido de http://www.telefonica.com/es/absolut_telefonica/html/strategy/principactual.shtml

Telefónica. (30 de Marzo de 2015). *La intranet*. Obtenido de <http://intranettelefonica/org/rrhhco/Organigramas/Paginas/OrganigramaJuridica.aspx>

Te protejo. (06 de Julio de 2013). Te protejo. Obtenido de

<http://www.teprotejo.org/index.php/es/acciones-y-logros-2013/371-06-07-2013-telefonica-movistar-lanza-aplicacion-movil-te-protejo-para-denunciar-contenidos-ilegales-y-abusos-contra-los-ninos-en-internet>

Velásquez, M. (18 de Noviembre de 2013). Responsabilidad corporativa en Telefónica. (A. B. Ramírez, Entrevistador)

Zea, D. (11 de Diciembre de 2014). Responsabilidad corporativa en Telefónica. (A. B. Ramírez, Entrevistador)

¡Aquí estoy!, una iniciativa liderada por Telefónica para erradicar el trabajo infantil, (16 de Julio de 2013). El espectador. Obtenido en <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/aqui-estoy-una-iniciativa-liderada-telefonica-erradicar-articulo-434068>