

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Descripción general de la estructura del área de RSE en BBVA Colombia y aspectos
relevantes de su composición y funcionamiento

Trabajo de Grado

Sergio Andrés Ortiz Gómez

Bogotá, D.C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Descripción general de la estructura del área de RSE en BBVA Colombia y aspectos
relevantes de su composición y funcionamiento

Trabajo de Grado

Sergio Andrés Ortiz Gómez

Tutor

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2017

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, cuyo apoyo incondicional y motivación, logran sacar de mí lo mejor para hacer las cosas y sobrepasar obstáculos. A mi prometida, por estar a mi lado llenándome de alegría y paz en tiempos de adversidad.

A todos mis profesores de la universidad, cuyas valiosas enseñanzas se immortalizan en mi mente, y son el reflejo de mi labor.

A la directora de Responsabilidad Corporativa de BBVA, la Sra. Liliana Corrales Romero, por haberme brindado amablemente parte de su tiempo para las entrevistas.

Y un agradecimiento especial a mi tutor de trabajo de grado, Rafael Alejandro Piñeros, cuya consideración, paciencia, y atención, me demostraron que sin importar las dificultades que encontremos en el camino, vale la pena esforzarnos para alcanzar nuestras metas.

DEDICATORIA

A todos los estudiantes de las ciencias administrativas y gerentes con sentido social, que entienden que las acciones y decisiones que se toman en el presente, son la base para moldear el futuro.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	13
Palabras clave	13
ABSTRACT	14
Keywords.....	14
1 INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 Problema de investigación	16
1.2 Sistematización del problema.....	19
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 General	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 Justificación teórica, práctica, y metodológica	20
1.5 Marco de referencia	21
1.5.1 Contexto histórico: postulaciones sobre el desarrollo y la necesidad de un área de RSE en las empresas	21
1.5.2 Iniciativas sociales por parte de las instituciones para el desarrollo	25
1.5.3 Concepto de RSE y estructura organizacional	26
1.5.4 BBVA en Colombia y el departamento de Comunicación e Imagen.....	31
2 ASPECTOS Y MODELOS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..	32
2.1 Mecanismo estructural vertical y horizontal	32
2.2 Vínculos dentro de las estructuras.....	34
2.2.1 Vínculos verticales	35
2.2.2 Vínculos horizontales.....	35
2.3 Diseños de estructura organizacional	37
2.3.1 Estructura funcional	38
2.3.2 Estructura divisional.....	39
2.3.3 Estructura geográfica.....	40
2.3.4 Estructura horizontal	42
2.3.5 Estructura matricial (multifocal)	43
2.3.6 Estructura de red virtual y outsourcing	44

2.3.7	Estructura híbrida	46
2.4	Estructura de un departamento	46
3	ADMINISTRAR LA RSE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (MODELO DE RSE DE VICTOR GUÉDEZ)	48
3.1	Cuatro planos de una secuencia, parametrizando la RSE.....	49
3.1.1	¿Por qué la RSE?, razones.....	49
3.1.2	¿Para qué la RSE?, objetivos.....	51
3.1.3	¿Por qué del por qué de la RSE?, origen.....	52
3.1.4	¿Para qué del para qué de la RSE?, finalidad.....	52
3.2	Necesidades y finalidades de la empresa	53
3.3	Fases de la administración aplicada en un sistema de RSE	55
3.3.1	Un plan de RSE, generando un esquema de triple impacto y las estrategias a implementar	55
3.3.1.1	Impacto económico	57
3.3.1.2	Impacto social	57
3.3.1.3	Impacto ambiental	58
3.3.1.4	Estrategias básicas de RSE	59
3.3.2	Organización de prioridades (clasificación del desarrollo ético de la empresa). 61	
3.3.2.1	La importancia de una transición de lo financiero a lo social	63
3.3.3	Dirigir y coordinar un modelo de RSE.....	64
3.3.4	Controlar el proceso	65
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
4.1	Tipo de estudio.....	67
4.1.1	Finalidad.....	67
4.1.2	Enfoque	67
4.1.3	Secuencia temporal	68
4.2	Universo, población y muestra	68
4.3	Métodos y técnicas de recolección de la información.....	68
4.3.1	Fuentes secundarias.....	69
4.3.2	Fuentes primarias	69
4.4	Métodos y análisis del manejo de la información	69

4.5	Definición de los pilares	70
4.6	Descripción de dimensiones	70
4.6.1	Dimensión de evolución de área	71
4.6.2	Dimensiones de la plataforma estratégica	71
4.6.3	Dimensiones de la división del trabajo	72
4.6.4	Dimensiones de la coordinación del trabajo	72
5	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RSE EN BBVA	74
5.1	Principales actuaciones y proyectos sociales en el BBVA.....	74
5.2	Evolución de área	76
5.2.1	Historia	76
5.3	Plataforma estratégica	77
5.3.1	Entorno	77
5.3.2	RSE.....	78
5.3.3	Enfoque	80
5.3.3.1	Misión	80
5.3.3.2	Visión	80
5.3.4	Gobierno corporativo	81
5.3.5	Presupuesto.....	82
5.3.6	Valores corporativos	83
5.4	División del trabajo	85
5.4.1	Departamentalización.....	85
5.4.2	Cargos.....	86
5.4.3	Sistema vertical y horizontal	87
5.5	Coordinación del trabajo	87
5.5.1	Procesos.....	87
5.5.2	Comunicación.....	89
5.5.3	Certificaciones y alianzas.....	90
5.5.4	Recursos	91
6	CONCLUSIONES	92
6.1	A nivel de estructura organizacional	92

6.2	A nivel de responsabilidad social empresarial.....	93
7	RECOMENDACIONES	95
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las cinco partes fundamentales de la organización.....	28
Ilustración 2. Ejemplo de agrupamiento funcional	38
Ilustración 3. Ejemplo de agrupamiento divisional	40
Ilustración 4. Ejemplo de agrupamiento geográfico	41
Ilustración 5. Ejemplo de agrupamiento horizontal.....	42
Ilustración 6. Ejemplo de agrupamiento matricial.....	44
Ilustración 7. Ejemplo de agrupamiento de red virtual.....	45
Ilustración 8. Los cuatro planos de la RSE	49
Ilustración 9. Diagrama de la sustentabilidad	56
Ilustración 10. Diseño y ejecución de la responsabilidad de la empresa.....	65
Ilustración 11. Cadena de RSE por grupos de interés en BBVA.....	79
Ilustración 12. Interconexión de la visión y misión en BBVA	81
Ilustración 13. Los 7 principios corporativos de BBVA.....	84
Ilustración 14. Estrategia basada en principios en BBVA Colombia	84
Ilustración 15. Estructura divisional de la RSC en BBVA Colombia	85
Ilustración 16. Procesos dentro del funcionamiento del área de responsabilidad social y conexos	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de las configuraciones estructurales	29
Tabla 2. Estrategias Básicas de la RSE.....	59
Tabla 3. Etapas del Desarrollo Ético en la Empresa.....	62
Tabla 4. Principales proyectos sociales, ambientales, y económicos en BBVA	74
Tabla 5. Distribución de la inversión en programas sociales.....	83
Tabla 6. Alianzas estratégicas de BBVA en materia social y ambiental	90

GLOSARIO

Comunicación: Es toda aquella información que fluye tanto interna, de manera vertical y horizontal entre los departamentos y según sus niveles de jerarquía, como externa en la empresa; haciendo uso de distintas herramientas para su difusión.

Estructura Funcional: Es un tipo de estructura organizacional, enfocada a la eficiencia en los procesos, el control, la especialización de las tareas, empleando sistemas de comunicación verticales y la supervisión directa, regida por un sistema jerárquico de cargos.

Estructura Organizacional: Es el diseño y organización de los distintos departamentos que conforman la empresa, de tal forma que cumplan con lineamientos de mando bien definidos, un sistema de comunicación interna y externa, y la coordinación efectiva de los esfuerzos entre ellos. (Daft, 2011)

Global Reporting Initiative: “Es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.” (GRI)

Grupos de interés (Stakeholders): Constituye a toda aquella persona, organización, con o sin ánimo de lucro, que tenga algún tipo de relación directa o indirecta con la empresa, y que son afectados de alguna forma por las decisiones que ésta toma.

Organigrama: “Es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.” (Daft, 2011, p. 90)

Responsabilidad Social Empresarial: Es la iniciativa y esfuerzo que tiene una empresa para incorporar en su actividad comercial un sistema de gestión que, ejerciendo procesos de inclusión con todos sus stakeholders, establezca parámetros y estrategias para el desarrollo sostenible de sí misma, generando un cambio positivo y continuo en el campo económico, ambiental, y social del

entorno en el que se desenvuelve, siendo consecuente con sus valores corporativos, su misión y visión.

Sostenibilidad: Se entiende por sostenibilidad a la capacidad de toda empresa para ser rentable, al tiempo que ayuda para el desarrollo de una equidad social, y la preservación del medio ambiente donde tengan impacto sus actividades.

Valores Corporativos: Son aquellas características propias de la empresa que definen y justifican sus decisiones, acciones, y cultura corporativa.

Vínculos Horizontales: Son definidos por Richard Daft (2011) como “la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales” (p. 95) por medio de equipos de trabajo, fuerzas de tarea, o integradores.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo principal describir el funcionamiento y la manera como opera el área de RSE en BBVA Colombia. A razón de ello, suscitó un interés por ofrecer un marco de referencia teórico sobre la responsabilidad social, y sus implicaciones dentro de las organizaciones, en cuanto a cambios en el sistema de gestión, diseño estructural, y en la elaboración de nuevas políticas corporativas; derivando en una investigación más profunda sobre su aplicación práctica en las empresas, en términos de herramientas y esquemas.

En consecuencia, se estableció un modelo de gestión basado en la responsabilidad social, fusionando los preceptos de Víctor Guédez sobre la materia, con las funciones de la administración referidas por Henri Fayol, a saber, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Con la determinación de ofrecer una guía práctica y ordenada, para la implementación de dicho modelo por parte de las empresas, que ven en ello una oportunidad de crecimiento y sostenibilidad constante.

Lo anterior, ciñéndose a las variables que acotaron y perfilaron la información recolectada, por medio de las entrevistas realizadas a la directora de RC y los análisis de los informes anuales de responsabilidad social corporativa de BBVA Colombia, dieron como resultado la descripción suficiente, completa, y veraz, de la forma como se estructura y opera un área de RSE dentro de una entidad financiera. Constituyendo así, documentación relevante sobre un caso exitoso y digno de replicar por parte de otras empresas en el país.

Palabras clave: Sostenibilidad, Vínculos Horizontales, Comunicación, Responsabilidad Social Empresarial, Estructura Organizacional, Valores Corporativos, Stakeholders.

ABSTRACT

The main objective of this study is to describe how the CSR area from BBVA Colombia works and operates. For this reason, it stir up an interest to offer a theoretical framework on social responsibility, and its implications within organizations, pointing out the changes on their management system, organizational structure, and the development of new corporate policies; giving a deeper research on the practical implementation of it in enterprises, on terms of frameworks and procedures.

Consequently, a management model based on social responsibility was established by merging the precepts of Victor Guédez on the subject, and the administration functions referenced by Henri Fayol, which are, planning, organizing, directing, coordinating and controlling. All this was triggered to provide a practical and organized guide, in its implementation to companies who see this as an opportunity to growth and maintain sustainability.

This, sticking to the variables that delimited and outlined the information collected, through interviews with the director of CR and the analysis of the annual reports of corporate social responsibility from BBVA Colombia, resulted in a complete, sufficient, and truthful description, about the structure and function of a CSR area within a financial institution. This constitutes relevant information from a successful case, worth enough to replicate by other companies in this country.

Keywords: Sustainability, Horizontal Links, Communication, Corporate Social Responsibility, Organizational Structure, Corporate Values, Stakeholders.

1 INTRODUCCIÓN

Es clara la falta de suficiencia y en algunos casos, de competencia por parte del Estado colombiano, para resolver cabalmente los problemas sociales que afronta la población colombiana, por lo que es deber de todos actuar y trabajar en medidas y soluciones que mitiguen la exacerbación de éstos, evitando de esta forma la perpetuidad de este círculo vicioso. Con esto, se observa un gran potencial por parte de las empresas privadas, como actores capaces de catalizar el proceso hacia el cambio positivo, en donde se cierre la gran brecha de desigualdad actual, y se constituyan las bases sobre la que se edificará el desarrollo de las personas.

Lo anterior esgrime una poderosa postura en contra de lo que se cree como una máxima en los negocios -lo que daría lugar a romper un paradigma-, a saber, el fin último de toda empresa privada es maximizar los beneficios, y generar la mayor cantidad posible de riqueza a sus accionistas. Con esto en mente, se da la bienvenida a la nueva era de la administración a quienes siguen pensando de esa forma.

Ahora, la adaptación al entorno del mercado, y la sensibilidad por parte de las compañías hacia las necesidades de la sociedad (no solo en términos del consumo de productos y servicios), se sintetizan en el concepto de sostenibilidad, en donde confluyen las metas y objetivos de las empresas para maximizar el beneficio, no solo económico, sino social, y ambiental de igual forma.

El cambio en el enfoque del negocio, de lo puramente económico, hacia uno holístico en donde la sociedad y el medio ambiente son tenidos en cuenta, cambia la manera de gestionar y, en algunos casos, diseñar las estructuras funcionales de las empresas. Ello significa generar una transformación y transición en la planeación estratégica, y en la definición de sus valores corporativos, conllevándolas a ser conscientes de su papel dentro de la sociedad como agentes generadoras de desarrollo y crecimiento mutuo.

Es aquí en donde la responsabilidad social se erige como un modelo de gestión, logrando materializar la sostenibilidad en las empresas, a partir de alianzas estratégicas, emprendimiento en iniciativas de carácter social y ambiental, ajuste y adaptación de políticas internas, y proyección de nuevas metas y objetivos en la que todos los afectados por sus acciones, directa o indirectamente, son tenidos en cuenta.

Sin embargo, es claro que la planeación y ejecución de este modelo necesita de bastante coordinación y control, por lo que muchas compañías optan por crear un departamento o división que se encargue de la elaboración y seguimiento de proyectos de RSE, y que sirva de puente para hacer partícipe a otros departamentos.

Otro punto a tener en cuenta, es la importancia de tener claridad sobre los distintos diseños de estructura de las empresas, pues éstos no solo determinan la jerarquía en las líneas de mando y sistema de reporte, también reflejan la capacidad que tienen de recibir y transmitir información a lo largo y ancho de la organización

Con esto en mente, se elabora la descripción y tipificación del área de RSE de BBVA Colombia, brindando una observación directa, y ajustada a los aspectos más relevantes de su composición y estructura, que le permitieron llegar a un estado de sostenibilidad corporativa.

1.1 Problema de investigación

Observando y analizando las estructuras y diseños organizacionales de algunas empresas del sector financiero en Colombia¹, se encontró que muchas de ellas operan bajo las características del tipo funcional, esto es, con líneas jerárquicas bien definidas, burocráticas, y priorizando el control, sobre la flexibilidad ante el entorno. Sin embargo, existen departamentos y divisiones dentro de éstas que, por estar sujetos a dicha estructura, no son capaces de “garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre [ellos]” (Daft, 2011, p. 90), pues bien, sus metas y objetivos obedecen a criterios que podrían no corresponder enteramente o guardar congruencia con los de la empresa, siendo ésta en la mayoría de casos, generar el mayor beneficio para los accionistas.

Pero cabe preguntarse, ¿qué tipo de organizaciones operan mejor con una estructura funcional?; se ha notado que, las empresas que necesitan de la ejecución de “tareas especializadas, jerarquías estrictas, sistemas verticales² de comunicación y reporte [con poca necesidad de vínculos horizontales], y toma de decisiones centralizada” (Daft, 2011, p. 93), se

¹ Para tal efecto se revisaron los organigramas de los principales bancos de Colombia: Banco de Bogotá, Bancolombia, Banco Agrario de Colombia, Davivienda, entre otros.

² Se designa el término sistema vertical, en nuestro contexto, para referirse a aquellas formas de estructura dentro de la organización donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo y viceversa. Normalmente se entiende que una estructura organizacional de tipo funcional, es equivalente a una estructura vertical.

acoplan mejor a una estructura organizacional de ese tipo, y particularmente las entidades financieras parecen funcionar eficientemente de esta forma, en contraposición de aquellas organizaciones que son generalmente pequeñas, y que priorizan aspectos como la comunicación efectiva entre departamentos y flexibilidad frente al entorno.

Sin embargo, muchas críticas se han consolidado en torno a los procesos que conlleva una estructura funcional y burocrática, siendo las más destacadas; la rígida y estricta aplicación de las normas transformándolas en fines, siendo éstas medios; poco o nulo empoderamiento de los empleados para la toma de decisiones; excesos en los trámites de comunicación a lo largo de la empresa; poca capacidad de reacción para adaptarse a los cambios del entorno; mecanización del trabajo y deshumanización del trabajador³. Lo anterior no supone que las estructuras organizacionales verticales sean obsoletas, ni mucho menos erradas, simplemente no son las más adecuadas para empresas que, dada su actividad comercial, deberían priorizar aspectos como la innovación, creatividad, flexibilidad, y adaptabilidad en el entorno; frente al control, centralización y burocratización que supondría una estructura como la descrita al principio.

Acaece, no obstante, la aparición de diseños organizacionales de tipo híbrido, esto es, fusionar los aspectos de la estructura vertical con la incorporación de vínculos horizontales, con el fin de mejorar la comunicación entre las partes funcionales de la empresa y la consecución de objetivos y metas interdepartamentales. Es aquí donde se presenta un gran interés en, explorar y describir el funcionamiento y estructuración de un departamento o área de responsabilidad social, cuyas metas y razón de ser dentro de una empresa del sector financiero, si bien no difieren, no corresponden propiamente a la naturaleza comercial de ésta.

Aquí vale la pena hacer una pequeña digresión sobre la responsabilidad social empresarial⁴, un concepto que ha venido tomando fuerza dentro del mundo corporativo y ha creado un estándar para la ventaja competitiva dentro de éste. Al indagar sobre estructuras organizacionales eficientes, que mejor se adecuen para el óptimo desarrollo de las funciones y tareas de un área o departamento de RSE, intrínsecamente hacemos referencia a la importancia que tienen los resultados que presente, pues del cumplimiento de ellos se justifica su existencia dentro de la corporación.

³ Muchas de estas críticas surgieron a partir de las postulaciones de Max Weber sobre las estructuras burocráticas de la empresa, siendo Robert Merton el primero en señalarlas, y denominarlas las “disfunciones” de la organización burocrática.

⁴ De aquí en adelante nos referiremos a este concepto con las siglas RSE.

Entonces, independientemente del sector económico o empresa a la que nos remitamos, qué resultados busca lograr este departamento y en qué beneficia a la empresa, son cuestionamientos que surgen inmediatamente, pero que de igual forma se disipan, pues se distingue que la función primordial de esta área no es otra que generar desarrollo⁵ y lograr la sostenibilidad de la compañía apoyada en tres pilares, el crecimiento económico, la equidad social, y la preservación ambiental. “En última instancia, la idea de sustentabilidad es la mejor definición operativa de la responsabilidad social empresarial” (Guédez, 2008, p. 111).

Dejando en claro parte de la problemática, y la base sobre la que se trabajará, es interesante profundizarlo en el sector financiero. El por qué de ello, se fundamenta en la forma como se encuentran estructuradas las empresas de este sector económico; pues, estando ligadas a ciertos aspectos, como por ejemplo estructuras rígidas de mando, altamente burocráticas y enfocadas única y exclusivamente a la maximización de utilidades para sus accionistas, relegando las necesidades de sus otros grupos de interés, pareciese que no prosperaría un área o departamento de RSE bajo esos lineamientos.

Sin embargo, realizar un estudio que abarque todo el sector financiero resulta poco eficiente y complejo, pues se tendría que tener en cuenta no solo a los bancos comerciales, sino también las corporaciones financieras de ahorro y vivienda, fiduciarias, compañías y agencias de seguros, entre otras; en consecuencia, nos enfocaremos en BBVA.

Tal elección obedece al recorrido histórico que ha tenido en el país, así como sus programas y planes en el área de RSE, en donde sus iniciativas sociales se desprenden de un proceso de revisión y análisis cuidadoso de la situación social de regiones deprimidas; caracterizadas también por llevar consigo un verdadero cambio social y tener mecanismos de control y vigilancia, llevados a cabo por Deloitte, e indicadores del Global Reporting Initiative.

Complementando lo anterior, es de las pocas que destina la totalidad de su presupuesto de área en los programas sociales que desarrolla, obviando aspectos que desviarían recursos de su verdadero propósito, como el pago por la exposición en los medios de comunicación, o alianzas poco beneficiosas con organizaciones sociales que no reúnen ciertos requisitos para su sostenibilidad.

⁵⁵ Se aclara que el desarrollo no solo se limita al social; también al económico, de cultura corporativa, de prácticas ambientales, entre otros.

Además, resulta también interesante identificar los valores por los cuales se rige la entidad, entendiendo que éstos son la personalidad y centro rector de sus acciones; la comunicación que fluye tanto de manera interna como externa en la compañía; y el tipo de estrategia de RSE que presenta, siguiendo el modelo de clasificación de estrategia básica propuesta por Víctor Guédez, para darnos una idea más sistemática del funcionamiento del área en la entidad.

Así entonces, el hecho de que organizaciones de este tipo estén conformando departamentos y áreas de sostenibilidad, desarrollo, comunicación e imagen, entre otros, desde hace aproximadamente una década, supone la descripción de estos posibles escenarios.

Darse a conocer al público como una empresa socialmente responsable, y así obtener mayores beneficios económicos derivados de dicha imagen y reputación. Siguen una corriente y es un simple mecanismo reactivo frente a un entorno cambiante en el que el nuevo estándar de competitividad es tener un área de RSE. Existe realmente un genuino interés filantrópico por aportar a la sociedad y no importa que ello suponga una disminución en las utilidades. Entienden el contexto social en el que se desenvuelven y alineando sus procesos, al igual que su misión y visión, crean mecanismos para aportar a la sociedad y a ellos mismos, para un desarrollo y sostenibilidad de doble vía.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el interrogante se sintetiza en ¿Cómo funciona, se estructura, y ha afectado a BBVA el área de RSE?

1.2 Sistematización del problema

1. ¿Cómo es la estructura organizacional del departamento o área de RSE, en cuanto a tipo de información y líneas de mando?
2. ¿Quiénes integran este departamento y cómo se encuentra dividido?
3. ¿Cómo se tienen en cuenta los grupos de interés de BBVA, en el momento de generar las políticas, planes, y programas sociales en el área de RSE?
4. ¿Cómo la RSE apalanca la competitividad en BBVA?
5. ¿De qué manera la comunicación tanto interna como externa fluye a través del departamento de Comunicación e Imagen, al área de RSE, los departamentos de la empresa, y el público en general?

6. ¿Qué valores corporativos rigen a BBVA y es éste coherente con ellos?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Describir la estructura organizacional del área de RSE, identificando su forma de operar, sus aspectos más relevantes e impactos más significativos para BBVA.

1.3.2 Específicos

- Recopilar información sobre el área de RSE en BBVA por parte de todos los miembros que la componen.
- Identificar el tipo y estilo de estructura organizacional que presenta BBVA en el área de Comunicación e Imagen donde se encuentra el área de RSE.
- Establecer la clase de estrategia de RSE que maneja BBVA según el modelo de Víctor Guédez para conocer más cómo funciona el área.

1.4 Justificación teórica, práctica, y metodológica

En la primera década de este siglo, el interés por parte de la mayoría de las empresas privadas y algunas públicas por mostrar una mejor imagen ante los stakeholders, ha sido determinante para demarcar cambios y transiciones en la forma como se estructuran organizacionalmente; así pues, se han consolidado áreas especiales dentro de éstas con el objeto de generar un mayor control y poder sobre los resultados y metas sociales que se fijan, catalizando y generando procesos de aprendizaje.

Lo anterior, derivó en la realización de numerosos estudios y acercamientos hacia una conceptualización de la responsabilidad social empresarial (RSE), o más integralmente enfocado hacia la organización como responsabilidad corporativa⁶.

Sin embargo, debe agregarse que no es muy claro, o al menos no se encuentra con facilidad en las fuentes secundarias de información, la forma como opera la RSE dentro de las empresas desde un punto de vista organizacional, esto es, cómo se encuentran diseñadas estructuralmente. Por lo que se considera existe un gran vacío sobre el tema y es importante explorarlo, aplicando para ello modelos y conceptos que generen una especie de taxonomía para la identificación y tipificación de la estructura del área o departamento de RSE.

Para el presente estudio, nos adentraremos en el área de RSE del banco BBVA, con el objeto de dar a conocer mecanismos de implementación y casos exitosos dentro de ésta, generando así, un punto de partida para su descripción. Con ello, la importancia pragmática en la disciplina de la administración, se basa en la exploración y descripción de un área dentro de la estructura de las empresas, que ha venido evolucionando en los últimos años para instaurarse como parte imprescindible de la gestión social y el gobierno corporativo.

Metodológicamente lo más apropiado para obtener la información necesaria, en este proyecto, es la elaboración de entrevistas directas con los directivos responsables del área que se explora, la revisión de los indicadores del GRI que utilizan, y todo tipo de información secundaria disponible en su página web.

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Contexto histórico: postulaciones sobre el desarrollo y la necesidad de un área de RSE en las empresas

Un alto índice de desempleo y desigualdad social, bajas tasas de crecimiento económico, y la insuficiencia del Estado para dar respuesta oportuna a todas las demandas sociales del pueblo,

⁶ BBVA utiliza más la expresión responsabilidad corporativa que responsabilidad social empresarial; ello obedece a que el primer término da una connotación más genérica e integral de los lineamientos de responsabilidad que cada uno de los departamentos y empleados deben seguir.

son solo algunos de los problemas sociales y obstáculos que, no solo Colombia, sino muchos países afrontan actualmente⁷. Lo anterior sin añadir la carencia de oportunidades y la imposibilidad de muchas personas para satisfacer sus necesidades básicas.

En consecuencia, bajo este panorama, la búsqueda de una posible solución, o al menos la aproximación hacia una, empieza a gestarse en el sector privado, y es por ello que el interés e iniciativas por parte de organizaciones internacionales y de algunas grandes corporaciones se encaminan a generar cambios sociales a través de la creación de fundaciones, programas, alianzas estratégicas, y políticas de responsabilidad social. Pero, cuándo y quiénes, empezaron a generar teorías sobre la función de la política y la economía en la solución de los problemas sociales y generación de desarrollo, y en qué momento se empezó a hablar propiamente de RSE, es una historia que se remonta a hace más de 200 años.

En un inicio, el referente o acercamiento que se tenía sobre la problemática social era principalmente argüida por los economistas clásicos del siglo XVIII; en ese entonces se presumía que la única manera en que una nación podía ser próspera era cuando su economía también lo fuera, y por mera propiedad de transitividad, si la nación era próspera económicamente, el pueblo también lo sería. La función de lograr una economía sólida y estable, se presumía también que era responsabilidad exclusiva de los Gobiernos y las políticas económicas que instauraran, obviando el papel importante que muchos otros actores desempeñaban sobre tal asunto.

Desarrollando el contexto anterior, tales presunciones se toman de las postulaciones teórico económicas de dicha época; así tenemos que, a finales del siglo XVIII y principios del XIX, la idea de que la prosperidad económica era sinónimo de desarrollo, fue apoyada por economistas como David Ricardo (citado en Solano, 2009), quien en una de sus más reconocidas obras, a saber, *Principios de Economía Política y Tributación*, exponía que: “Un hombre es rico o pobre de acuerdo con la abundancia de artículos necesarios y de lujo de que puede disponer” (p. 22).

Otro referente al respecto fue Thomas Malthus (1798) quien, en su reconocida obra *An Essay on the Principle of Population*, exponía:

[...] the power of population is indefinitely greater than the power in the earth to produce subsistence for man. Population, when unchecked, increases in a geometrical ratio. Subsistence

⁷ Actualmente en Colombia, han mejorado los indicadores de desempleo y desigualdad social, sin embargo, en el primero se tiene que se debe al trabajo informal, y para el segundo existe mucho por hacer en cuanto a inversión social se refiere.

increases only in an arithmetical ratio. A slight acquaintance with numbers will shew the immensity of the first power in comparison of the second. [...] This difficulty must fall somewhere and must necessarily be severely felt by a large portion of mankind. [...] Among plants and animals its effects are waste of seed, sickness, and premature death. Among mankind, misery and vice. The former, misery, is an absolutely necessary consequence of it. (pp. 4, 5)

Con esto, pone de manifiesto la subsistencia de una nación en función de su capacidad productiva y de lo que posee para poder mantener su población en constante crecimiento, y que ante el desequilibrio existente entre dichas fuerzas, la pobreza y miseria surgen naturalmente y actúan en procura de un punto de equilibrio, conllevando a la muerte de la población más pobre. Inclusive, Malthus argumentaba que las políticas sociales generadas por el Gobierno, para la ayuda de la población más deprimida, solo perpetuaba la pobreza y que por tal efecto no deberían ser promulgadas, pues gastaban los recursos de la nación innecesariamente.

Sin embargo, para la época, un pensamiento más holístico de la situación en las naciones se presentó en 1776 por parte de Adam Smith, con su obra más representativa, *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*; destacando la importancia de que la subsistencia de la población no recayera únicamente en el Gobierno; en lugar de ello, planteaba que entre sus más importantes obligaciones se encontraba brindar las condiciones necesarias para que los individuos pudiesen surtirse autónomamente de aquellos elementos necesarios para su subsistencia, y por medio de la tributación recolectada ofrecer los servicios públicos que dieran a lugar.

Sumando a lo anterior Smith (1997) mencionaba, entre otras obligaciones del Gobierno, que: “El tercer deber del soberano es establecer y mantener obras e instituciones públicas útiles, pero que no dan utilidades a los individuos; principalmente instituciones para facilitar el comercio y fomentar la instrucción del pueblo” (p. 639). Así, se destaca la función de otras organizaciones para la facilitación del desarrollo social a parte del Gobierno.

Pero hasta ese momento, un concepto de responsabilidad social estaba lejos de siquiera ser mencionado, y mucho menos en el campo industrial; no fue sino hasta dos siglos después que empezaría a tomar relevancia para ser mencionado por los economistas; de esta forma, en un artículo publicado en septiembre de 1970 para *The New York Times Magazine*, Milton Friedman empezó a referirse sobre la responsabilidad social de las empresas, y cómo debería ésta interpretarse; si bien sus ideas son bastante debatibles y en la actualidad se ha descalificado casi por entera su postulación, vale la pena mostrar su posición.

En dicho artículo, Friedman destacaba que no era atribuible a la empresa una responsabilidad social. Esto es, según su concepto, ceder recursos de la empresa para la financiación de algún fin social, por cuanto la responsabilidad es propia del ser humano y en sí, los únicos capaces de generar tales iniciativas serían aquellos miembros de la empresa que por voluntad propia quisieran ceder parte de sus riquezas, lo que no correspondería a una responsabilidad social empresarial propiamente.

Y por otro lado, si el director ejecutivo de la empresa decidiese comprometer las utilidades de la empresa para algún fin social, iría en contravía de la función primordial por la cual fue contratado, siendo ésta, maximizar los beneficios de los accionistas.

Con lo anterior, lo que haría el directivo ejecutivo es deteriorar las condiciones económicas de muchos de sus stakeholders. Al respecto Friedman (1970) se preguntaba:

[...] can he get away with spending his stockholders, customers or employees money? Will not the stockholders fire him? (Either the present ones or those who take over when his actions in the name of social responsibility have reduced the corporation's profits and the price of its stock). (p. 3)

En sí, su punto de vista tenía mucho sentido hace 40 años, la industria crecía velozmente por los adelantos tecnológicos, y la visión a corto plazo de los directivos de las compañías no contemplaba los beneficios de invertir en la sociedad como mecanismo de sostenibilidad entre la empresa y el entorno, y mucho menos la creación de una división dentro de la empresa que se encargara de estos asuntos; al final, Friedman concluía:

There is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud. (p. 6)

Con esto, la falta de percepción sobre el verdadero alcance que tienen las empresas del sector privado, como parte fundamental para la generación de desarrollo social, era notorio. Se relegaba muy poca responsabilidad a la empresa afirmando que su única función dentro de la sociedad era generar empleo y que sus acciones se ciñeran a la ley. Bajo ese contexto, la idea de hablar de la empresa como motor e impulsador de desarrollo social se encontraba bastante restringida.

Sin embargo, David Solano (2009), en su libro Responsabilidad Social Estratégica, menciona algo interesante sobre el desarrollo teniendo en cuenta lo inicialmente expuesto, y el papel que desempeña la responsabilidad social empresarial sobre éste:

[...] cabe reconocer que el debate sobre cómo debe ser el desarrollo proviene de las ciencias económicas; por lo tanto, se privilegia la riqueza material como indicador de desarrollo. Un efecto de esta confusión está en el hecho de que la RSE sea vista como la búsqueda de soluciones económicas y materiales de las necesidades sociales y acabe descuidándose su verdadero propósito: generar desarrollo. (p. 21)

Así entonces, se puntualiza la finalidad de la RSE como generador de desarrollo, y en procura de tal fin, la necesidad que tienen las empresas para ajustar y controlar procesos de responsabilidad social, requiriendo, sin temor a equívocos, de la implementación de un área especializada que se encargue de ello.

1.5.2 Iniciativas sociales por parte de las instituciones para el desarrollo

Una verdadera oportunidad de desarrollo y progreso sostenible, viene de la mano de acciones y trabajo conjunto entre el Estado, gobiernos locales, ONG, y el sector privado. Prueba de lo anterior son avances como El Libro Verde de la Unión Europea, en donde se busca dar un marco para la responsabilidad social en las empresas europeas y generar cambios que se puedan extender internacionalmente.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que surgieron en el 2000 en la Declaración de la Naciones Unidas, y están diseñadas para hacer frente a los mayores retos de la sociedad, como la erradicación de la pobreza extrema, escolarización total básica para los niños, protección a la mujer, erradicación de la hambruna, entre otros.

El Global Reporting Initiative, cuya visión se fundamenta en la generación de “una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente” (GRI), y su misión es “hacer de la elaboración de memorias de sostenibilidad una práctica habitual proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones” (GRI).

1.5.3 Concepto de RSE y estructura organizacional

El concepto de responsabilidad social empresarial ha pasado por un sin número de definiciones, cada una de ellas con características tan diferentes como relevantes, y ello es signo del enorme interés e importancia que ha tomado este tema en el mundo; para nuestro interés mencionamos solo unas cuantas, las cuales se encuentran compendiadas en la obra de Víctor Guédez (2008) *Ser Confiable: responsabilidad social y reputación empresarial*:

- Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad. (Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad social, Brasil)
- Son las prácticas de la empresa que tratan de evitar el daño al mismo tiempo que promueven el bienestar de los grupos de interés al acatar regulaciones y normas vigentes, y yendo voluntariamente más allá de lo requerido (BID)
- Entendemos el concepto como un modelo de gestión. No es filantropía, es la gestión de una empresa que considera sus temas económicos, sociales y ambientales. Busca el mismo fin de las empresas: generar riqueza y ser rentables. Sin que ello signifique adquirirla a cualquier costo. (Red Forum Empresa)
- Es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social, ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes inversionistas, colaboradores, directivos proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad. (Centro Mexicano para la Filantropía –CEMEFI-) (pp. 98-99).

Estas definiciones las destacamos sobre muchas otras porque corresponden a una gran aproximación de lo que se quiere tratar en el presente estudio, pues mencionan, entre otras cosas, aspectos como el desarrollo sustentable, el bienestar de los grupos de interés, y un modelo de gestión; todo ello, ahonda aún más en el propósito de explorar el área de RSE de BBVA, con el fin de observar y describir su funcionamiento.

Sin embargo cabe hacer una precisión, para designar el nombre de las áreas o departamentos encargados de las acciones de carácter social dentro o fuera de las empresas, hay una tendencia por utilizar otros términos o conceptos semejantes al de RSE para referirlas. Con esto, utilizan otros términos como responsabilidad corporativa, sostenibilidad, imagen corporativa, entre otros. En el caso particular de BBVA, si bien manejan un área de RSE, prefieren denominarla como responsabilidad corporativa.

Por lo anterior, en lo que atañe a esta investigación, particularmente para el caso del objeto de estudio, no haremos distinción de ningún tipo entre RSE y RC; se entiende que ésta última quiere comprender un significado más amplio, en cuanto trata de incorporar toda parte de la empresa hacia un solo compromiso de responsabilidad, no limitándola únicamente a la sociedad, sino también hacia sus empleados y entre departamentos.

Dirigiéndonos al concepto de estructura organizacional, la documentación existente en la actualidad es basta y presenta muchas posiciones distintas, en cuanto a la descripción y parametrización del concepto se refiere. Sin embargo, se destacan algunos autores sobre el tema por su capacidad de generar modelos que sintetizan una explicación de cómo se diseñan y funcionan las distintas estructuras organizacionales.

Así pues, uno de ellos es el profesor de la Universidad de McGill en Montreal, Henry Mintzberg, quien en su obra “La estructuración de las organizaciones”, establece un punto de partida para la observación y clasificación de la estructura en toda organización. En donde establece que éstas se constituyen de cinco partes fundamentales, conformando así un mapa detallado, en el que se visualizan las unidades que la componen y cómo éstas coordinan su trabajo operativamente.

A manera de contextualización, Mintzberg aseguraba que dentro de la organización se estaba sufriendo una transformación en la manera como se controlaban las actividades internas y se hacía frente a la incertidumbre del entorno. En consecuencia, surgía la necesidad de obtener un mayor control, dando como resultado la creación de una supervisión directa a medida que la empresa fuera creciendo tanto en personal, como en número de divisiones.

A partir de esto, al transcurrir el tiempo, todo tipo de operación dentro de las partes de la organización pasaban por un proceso de normalización⁸, donde los empleados tenían un poco

⁸ Al referirnos a normalización, se hace referencia a la estandarización.

más de autonomía en su trabajo, y generaban así una solución ágil frente a problemas que quizás no meritaban el tiempo y esfuerzo de la alta dirección.

A todo esto, para dar una descripción gráfica de la estructura, y brindar un mejor entendimiento en cómo las distintas partes fundamentales de la organización se soportan y son interdependientes, en la Ilustración 1, se muestra el logotipo que Mintzberg (2002) ideó para exponer las divisiones y funciones primordiales de cada una.

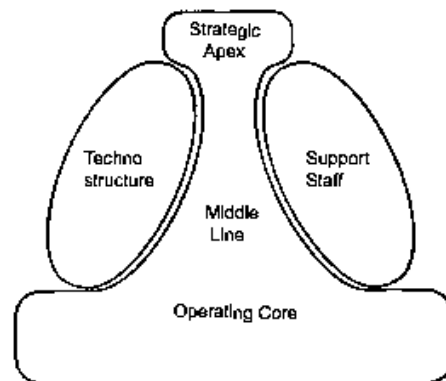


Ilustración 1. Las cinco partes fundamentales de la organización

Fuente: Tomado de <http://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/>.

En la base del logotipo encontramos el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas de input, proceso, output y apoyo directo relacionadas con la producción de servicios o productos. Justo encima vemos al componente administrativo, dividido en tres partes.

En primer lugar encontramos a los directivos, divididos a su vez en dos grupos: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff de personal, el ápice estratégico; los que se sitúan por debajo de éstos, vinculando dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la línea media. A su izquierda se sitúa la tecnoestructura, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno.

Por último, añadimos un quinto grupo, el staff de apoyo, que figura a la derecha de la línea media, y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, aparte del flujo fundamental del trabajo operativo. (p. 44)

Con lo anterior, Mintzberg estableció una base para lo que llamaría dentro del campo de la estructura como configuraciones naturales, en donde dependiendo de la capacidad de la empresa

para elegir correctamente los parámetros de diseño, y su consistencia para mantenerlos, lograría la efectividad de ésta; todo esto complementado con un mecanismo de coordinación específica (dependiendo del tipo de configuración estructural), y tipo de descentralización.

Así entonces, denotaba cinco configuraciones estructurales dentro de las cuales cualquier empresa podría verse identificada, a saber: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional, y adhocracia. Cada una de éstas se caracterizaba por tener un mecanismo de coordinación principal, una parte fundamental de la organización, y un tipo de descentralización preponderante. A continuación, se presentan dichas relaciones en la Tabla 1.

Tabla 1
Características de las configuraciones estructurales

Configuración Estructural	Principal Mecanismo de Coordinación	Parte Fundamental de la Organización	Tipo de Descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Burocracia maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Fuente: (Mintzberg, 2002, p. 343).

Por otra parte, tenemos a Richard L. Daft, un reconocido catedrático de la escuela de negocios de la Universidad de Vanderbilt en Estados Unidos, especializado en modelos mentales del liderazgo, gestión del cambio, y el diseño de estructuras de grandes empresas. Él define a la estructura organizacional en función de tres finalidades claves, los cuales se relacionan a continuación:

[...] designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores; [...] identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total; [...] incluye el diseño de sistemas

para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

Los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. La estructura organizacional se refleja en el organigrama y éste a su vez es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. (Daft, 2011, p. 90)

Para Daft, una estructura organizacional es diseñada siguiendo un orden de procesos que obedecen a una serie de factores como la planeación estratégica, el comportamiento del mercado, y la volatilidad del entorno; factores que una vez son tenidos en cuenta, hacen que la base para el diseño de la estructura de la organización sea coherente con el propósito fundamental de ésta, y mantienen el nivel de coordinación y comunicación necesaria entre sus departamentos.

Para reforzar la idea de los fines de la estructura organizacional, el autor manifiesta que por medio de la estructura de toda organización, sin importar su tamaño o grado de complejidad, se pueden identificar tres aspectos relevantes de la manera como funciona; las actividades de trabajo que se creen indispensables para el funcionamiento correcto de la organización; las relaciones de subordinación, en donde se indica el orden de mando y el camino de reporte entre departamentos; y el tipo de agrupamiento departamental, el cual establece la mecánica de trabajo de los empleados dentro de sus respectivas divisiones, y condiciona todo el proceso operativo de la organización.

Daft (2011) enfatiza la importancia de éste último asegurando que “afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí” (p. 102).

Resumiendo todo en cuanto se refiere a la estructura organizacional, Mintzberg nos da una interpretación del mecanismo y funcionamiento de la estructura organizacional muy cercana a la teoría del conflicto, fundamentándose en que el choque de fuerzas que cada una de las partes de la organización presenta determina la forma como se configura y opera, quedando un vacío sobre la manera como los departamentos pueden generar entre sí vínculos de comunicación y coordinación que permitan la creación de equipos transfuncionales; cómo el buen manejo de la información a lo largo y ancho de la estructura organizacional se traduce en un mayor nivel de coordinación gracias a un buen diseño inicial; y cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan cada una.

Además, la descripción de las configuraciones estructurales de Mintzberg se centra en toda la estructura de la organización, y no es posible (al menos para este caso), hacerla extensiva para la descripción de la estructura de un único departamento.

Concretamente, en lo que concierne a la estructura organizacional, nos enmarcamos en las postulaciones de Richard L. Daft, apoyadas en su obra “Teoría y Diseño Organizacional”; aquí, el autor muestra una serie de modelos y diseños que aportarán a nuestro trabajo algunas herramientas necesarias para describir la manera como se encuentra estructurada el área de RSE en BBVA; con respecto a esto, se identificará el modelo que presenta -según como se conformó en un inicio el diseño-, y si cuenta o no con vínculos horizontales en su estructura.

1.5.4 BBVA en Colombia y el departamento de Comunicación e Imagen

En este punto no sobra decir que, tratamos con uno de los primeros bancos extranjeros en llegar a Colombia, y en virtud de ello, uno de los retos más grandes fue la adaptación cultural en el entorno laboral para el empleado colombiano con la manera como opera la corporación española. Influyendo directamente en la estructura de la empresa a nivel nacional, y más aún, en el departamento de Comunicación e Imagen.

Sin embargo, la gestión que ha llevado a cabo BBVA con el área y los resultados positivos presentados en los últimos años, son un referente para el ejemplo que deberían seguir otras entidades comerciales.

Si bien ello constituye una especie de imperativo categórico para las compañías, con el fin de ser un agente catalizador (por cuanto son punto clave para acelerar procesos de verdadero avance en la sociedad dentro de la situación actual), es obvio que se requiere de un modelo, y más aún, un sistema de responsabilidad corporativa y social, que sea capaz de servir de guía para replicar en otras organizaciones la creación de programas o áreas de RSE. Así, nos adentramos en la importancia de generar departamentos o divisiones especializadas de RSE que traten estos asuntos dentro de las empresas.

2 ASPECTOS Y MODELOS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se hará alusión a las características más importantes de una estructura organizacional, así como al modelo que presenta Richard L. Daft en su libro “Teoría y Diseño Organizacional”. Aquí observaremos los mecanismos verticales y horizontales de las estructuras, donde se derivan los vínculos que permiten generar un mayor control sobre los procesos, una comunicación eficiente, y una mejor coordinación del trabajo, dependiendo del tipo de vínculo que se implemente.

Seguidamente, se hablará sobre los modelos de estructuras, relacionándolos con los distintos tipos de agrupamiento departamental mencionados anteriormente. Aquí entraremos en detalle sobre la manera como éstos son diseñados y adecuados a las necesidades de la organización, dado que, en los últimos años muchas empresas y departamentos han sido reestructurados para hacer frente a los cambios del mercado. Y finalmente se explicará cómo todo ello aplica para el caso particular de un departamento.

2.1 Mecanismo estructural vertical y horizontal

El mecanismo de estructura, es la forma como la organización ha dispuesto el funcionamiento de los departamentos para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Dependiendo de las necesidades de la organización en, el flujo de información y comunicación dentro y entre departamentos; grado de aprendizaje requerido, para generar una curva de experiencia que permita contar con personal y procesos que resuelvan ágilmente los problemas que se presenten; adaptación al cambio; y control a partir de la toma de decisiones; puede configurar una serie de herramientas que le permitan diseñar un modelo de estructura organizacional ajustado a éstos.

Las estructuras vertical y horizontal se caracterizan por mantener planteamientos disímiles en la manera como fluye la información, se toman las decisiones, y se coordina el trabajo. Así pues, en la primera, la información interna que se transmite en la organización fluye de arriba hacia abajo y viceversa, obedeciendo por lo general, a pautas preestablecidas y a un conducto

regular, constituyendo un mecanismo formal de comunicación, con ello se obtiene un mayor control y una normalización en su flujo. La toma de decisiones se caracteriza por ser centralizada, es decir, obvia la participación de los mandos medios, y los altos directivos o el comité ejecutivo se encarga de solucionar los problemas y reestructurar operaciones.

Haciendo un paréntesis, muchas organizaciones funcionan de esta manera, y es curioso que sin importar el tamaño de éstas, las decisiones parecen ser un tema muy escabroso, por cuanto los gerentes o directores valoran mucho su poder y confían más en su criterio que la de sus empleados para afrontar y resolver problemas.

A esto, en un artículo de la revista argentina “Mercado”, Susan M. Heathcliff resume algunos de los errores que pueden cometer los gerentes al tratar con su personal, entre los cuales destaca, específicamente para este asunto, “la falta de confianza, [carencia de] una orientación clara, no escuchar ni hacer sentir que sus opiniones cuentan y son valoradas, [o simular] la participación de los empleados en situaciones importantes cuando las decisiones ya se habían tomado”⁹, dejando claro un aspecto a superar en la manera como se establece la relación con los empleados para involucrarlos en los procesos de solución de problemas¹⁰. En muchas ocasiones, los operarios o directores de línea media son los primeros en identificarlos, debido a que se originan en sus áreas, pero solo son tratados cuando llegan a oídos de los altos directivos.

En cuanto a la coordinación del trabajo, bajo este mecanismo estructural, Daft (2011) afirma que la organización “está diseñada para la eficiencia, [haciendo] énfasis en la comunicación y control vertical. (...), [asociándose] con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada” (p. 93). Esto constituye las características más importantes de la funcionalidad de las organizaciones que operan bajo esta clase de estructura.

Por otro lado, el mecanismo horizontal tiene como característica un flujo de información plano y más directo, en donde el conducto regular de reporte se acorta, y la velocidad en la que se transmite y comunica, reduce ostensiblemente el tiempo de recepción y respuesta.

⁹ Heathcliff, Susan. (2011). Diez errores que cometen los gerentes con su gente. Mercado. Recuperado desde: <http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/369499/noticias-desde-google?id=369499>

¹⁰ Regularmente son problemas del área de producción, que al no ser identificados en el proceso crítico, pueden dar como resultado problemas en otras etapas, y finalmente derivar en inconvenientes mucho más graves con los clientes.

En décadas pasadas, muchas organizaciones no lograron concretar negocios o dar respuesta ágil a los cambios del mercado, porque el flujo de información era deficiente, y se requería de la sincronización de dos o más departamentos para actuar eficazmente ante cualquier solicitud, por lo que se empezó a generar cambios en las estructuras de las organizaciones que brindaran soluciones a las necesidades de los clientes, inclusive a los internos.

En cuanto a la toma de decisiones, se destaca por ser descentralizada, y por ende mucho más inclusiva, dejando espacio para el empoderamiento de los empleados en los procesos de los que son responsables. La descentralización en este aspecto, es muy utilizada por organizaciones que cuentan con un gran número de divisiones dentro de su estructura, o que funcionan con sucursales en distintos puntos geográficos. Ello simplifica en gran medida los trámites y la solución de conflictos, al no depender exclusivamente de la junta directiva o Casa Matriz de la empresa.

La coordinación del trabajo, por su parte, se destaca en este mecanismo por facilitar el aprendizaje y la innovación, ayudando a una mejor adaptación de la organización frente al entorno del mercado; el contacto directo entre miembros de un departamento y otro ayuda a crear sinergia entre las relaciones de trabajo, y configura la creación de equipos interdepartamentales para apoyar integralmente proyectos de gran importancia.

Hasta el momento se han descrito los puntos más importantes de los dos mecanismos, y se pudo observar –al menos parcialmente–, que tanto uno como el otro representan puntos fuertes para el apoyo de los procesos dentro de toda organización, pero ello solo dependerá de las necesidades estructurales que tengan, y la manera como se lleven a cabo sus operaciones.

2.2 Vínculos dentro de las estructuras

Afirmar que una organización presenta una estructura puramente vertical u horizontal denota una falta de profundización y análisis de éstos, por cuanto en la realidad, las estructuras se valen de una serie de herramientas que facilitan la comunicación y la coordinación del trabajo, y por más que se incline hacia alguna de las dos clases de mecanismos mencionados anteriormente, la implementación de vínculos verticales u horizontales se ha hecho más común para lograr la efectividad y eficiencia de las actividades dentro y entre departamentos.

2.2.1 Vínculos verticales

Este tipo de vínculos “se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización” (Daft, 2011, p. 94). A partir de esto, los altos directivos pueden implementar una serie de mecanismos de estructura vertical, con el objeto de articular el trabajo de los empleados con las metas propuestas y reportarlo a la alta gerencia; dichos vínculos verticales son, la referencia jerárquica, las reglas, los planes, y los sistemas de información vertical.

El primero es uno de los instrumentos más básicos y fáciles de implementar, y establece que el reporte sobre alguna eventualidad o problema se debe hacer al mando superior hasta que se logre alguna solución; posteriormente la respuesta se entrega a los mandos bajos.

El siguiente instrumento son los planes y reglas que establece la organización en los distintos departamentos, éstos constituyen parámetros para el seguimiento de uno o varios procesos para actuar frente a una situación en específico; esto ayuda a que los empleados puedan resolver problemas en sus puestos de trabajo que sean comunes por su frecuencia, sin tener que acudir al mando superior. Al respecto Daft (2011) dice que las reglas y los planes “ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que haya una comunicación respecto a cada tarea” (p. 95).

Por último, el sistema de información vertical incorpora una variedad de alternativas de comunicación, que por lo general se basa en medios de propagación múltiple y extensiva en todas las áreas de la organización. Éstos, por lo general son informes periódicos escritos, y herramientas de intranet.

2.2.2 Vínculos horizontales

Este tipo de vínculos establece una relación de cooperación y comunicación más estrecha entre los trabajadores de distintas unidades de la organización, sin embargo la inversión en

tiempo y esfuerzo generalmente es mayor que la del otro tipo por implicar mucho más al personal dentro del proceso.

Sobre esto, Daft (2011) afirma que la comunicación horizontal “(...) supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales” (p. 95). Y establece una especie de escalafón entre los vínculos horizontales dependiendo de los requerimientos en costo, tiempo, personal, y la cantidad de coordinación horizontal requerida. Así pues, estos vínculos son los sistemas de información, el contacto directo, la fuerza de tarea, integradores de tiempo completo, y equipos de trabajo.

Continuando con la idea, y teniendo en cuenta el escalafón mencionado, el vínculo que menos costo genera, en cuanto a tiempo y recursos humanos se refiere, es el sistema de información, este instrumento se emplea para generar una comunicación más consistente y relaciona información “[rutinaria] acerca de problemas, oportunidades, actividades y decisiones” (Daft, 2011, p. 96).

A diferencia del sistema de información vertical, el de tipo horizontal se denomina transfuncional, porque abarca información proveniente de los mismos departamentos y se transmite a otros sin importar la línea, mientras que el primero solo trata comunicados generados por la gerencia y se transmite de arriba hacia abajo. Hay que puntualizar que los sistemas de información transfuncionales son muy utilizados para romper los obstáculos entre unidades de negocio, e inclusive puntos geográficos.

El siguiente vínculo es el contacto directo, este denota un mayor grado de relación horizontal al establecer una comunicación cercana entre dos miembros de distintos departamentos para apoyar proyectos conjuntos, o coordinar el trabajo entre ellos. Existe una figura que se ha creado especialmente para este tipo de tarea, denominada rol de enlace, el cual atribuye a un empleado la responsabilidad de mejorar y coordinar la comunicación interdepartamental.

El vínculo que sigue en el escalafón es la fuerza de tarea, el cual “es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema. Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento” (Daft, 2011, p. 96). Algo que tener en cuenta, es su carácter temporal, una vez se concluye el proyecto o la tarea ésta se disuelve.

Otro vínculo horizontal que requiere de un mayor esfuerzo, pero que de igual manera cumple con las necesidades de coordinación horizontal, es el integrador de tiempo completo, esto es, un cargo fijo dentro de la organización cuya responsabilidad y función primordial es, la organización, planeación, coordinación y ejecución de proyectos o líneas de producto que involucran a varios miembros de distintos departamentos; a diferencia de las fuerzas de tarea, el integrador de tiempo completo se mantiene una vez culminado el proyecto y empieza la exploración de nuevos campos.

Por último, el vínculo horizontal que mayor esfuerzo demanda es el equipo transfuncional, el cual, Daft (2011) denomina como “fuerzas de tareas permanentes, [que incluyen] a un integrador de tiempo completo” (p. 98). Este en sí constituye el máximo esfuerzo, por la periodicidad en la que se deben realizar las reuniones y la carga de responsabilidad que tienen los miembros que lo integran.

De éste vínculo, hay que destacar una nueva modalidad que se ha venido dando gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, estos son los equipos virtuales, los cuales a partir de software avanzado pueden coordinar su trabajo y actividades sin tener la necesidad de encontrarse confinados en un mismo espacio físico.

2.3 Diseños de estructura organizacional

Hasta este punto, hemos logrado divisar una serie de herramientas que apoyan y coordinan el trabajo de diferentes miembros entre departamentos, facilitando el flujo y transmisión de información, dependiendo de las necesidades de la organización. Hemos concretado las características esenciales de los vínculos verticales y horizontales, y cómo estos funcionan dentro de las estructuras.

Ahora, en esta sección se enumerarán los distintos tipos de estructura organizacional, y trataremos puntos en específico que ayudarán a entender mejor tanto su configuración como las fortalezas y debilidades de cada uno, sin olvidar el tipo de agrupamiento que presentan, esto es, la manera como se encuentran dispuestas las áreas o departamentos para el funcionamiento e interacción de ellos y entre ellos.

2.3.1 Estructura funcional

Esta estructura es una de las más implementadas en el mundo organizacional -con ciertas variaciones-, la razón de ello es la cantidad de pequeñas y medianas organizaciones cuyos grupos de actividades se concentran en áreas o departamentos especializados, con lo que mantienen solidez y estandarización en sus procesos, al tiempo que aumenta la experticia de los empleados en sus respectivas tareas. En palabras de Daft (2011), aquí:

(...) se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima. (p. 104)

Sin embargo, al implicar un mayor control y estandarización en sus procesos, lo que en cierto aspecto se consideraba como una fortaleza por ser eficiente, al tiempo es una debilidad, porque hace mucho más lento el potencial de respuesta que tiene la organización para adaptarse a los cambios del mercado o necesidades de sus usuarios. Al mismo tiempo, el beneficio derivado por la experiencia y especialización en las actividades de los empleados dentro de sus departamentos, hace que no tengan una visión fuera de su área, y que no se identifiquen con las metas globales y el trabajo conjunto con otros departamentos.

Por último, este agrupamiento departamental presenta la siguiente forma:

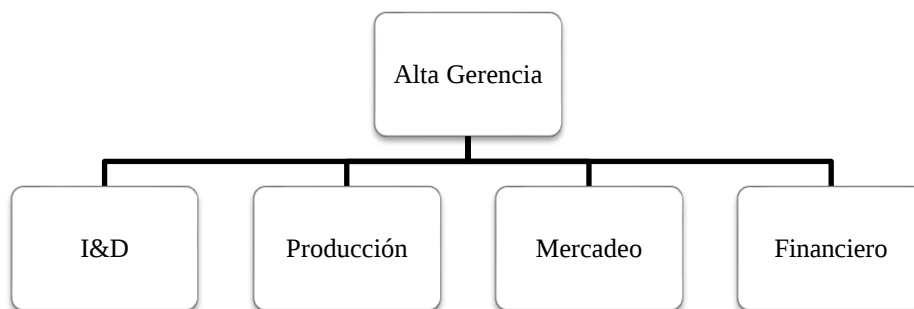


Ilustración 2. Ejemplo de agrupamiento funcional

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 103).

En la Ilustración 2 se observa un orden estrictamente jerárquico, donde cada departamento cuenta con sus propias divisiones y se tiene un mando de reporte trazado, de igual forma, cada departamento cuenta con su personal especializado en las actividades y tareas que se tienen asignadas, y un director o gerente de departamento al que se debe acudir como primera instancia. La información que se transmite desde la alta gerencia pasa directamente a los gerentes de departamento, y éstos la hacen extensiva a las divisiones que le competen.

Sin embargo, muchas empresas al tener en cuenta las debilidades que puede presentar un diseño de estructura como éste, optan por la implementación de algunos vínculos horizontales, los cuales mejoran la comunicación y coordinación del trabajo entre empleados de distintos departamentos.

2.3.2 Estructura divisional

Esta estructura se configura de una manera muy distinta a las demás, dado que no presenta un agrupamiento departamental por actividades funcionales, sino por el contrario, se hace por divisiones o unidades de negocio. Con esto, en lugar de tener un único departamento que cumpla con determinadas tareas para toda la compañía en sus múltiples proyectos o portafolio de productos, cuenta con áreas especializadas que cumplen funciones específicas para las divisiones o unidades de negocio; en otras palabras, en lugar de contar con un único departamento de mercadeo o producción en la empresa, cada línea o proyecto cuenta con su propia área de mercadeo y producción.

Como toda estructura organizacional, ésta tiene sus fortalezas y debilidades. Daft (2011) dice al respecto que:

La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. (...) descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. [Esta estructura] es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio. (p. 106)

Por otra parte, las debilidades que presenta se deben al gran esfuerzo que implica para la alta gerencia tener un control sobre todas las líneas y divisiones, y la poca integración de trabajo

entre empleados de distintas áreas dentro de la organización. Lo anterior, dificulta la comunicación y el aprovechamiento de un conocimiento más profundo para toda la gama de productos.

En cuanto al agrupamiento departamental, se tiene la siguiente estructura:

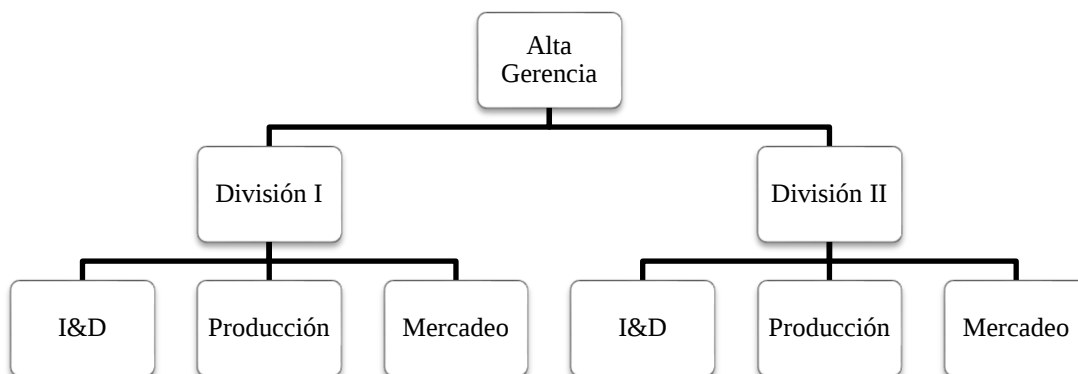


Ilustración 3. Ejemplo de agrupamiento divisional

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 103).

Como se muestra en la Ilustración 3, cada división de la empresa dispone de sus propias áreas funcionales, facilitando la flexibilidad y sensibilidad para generar cambios según sea necesario. Sin embargo, compartir información que puede ser útil desde el área de mercadeo de la División I hacia su par en la División II, puede pasar desapercibida si no se cuentan con los vínculos horizontales que respalden dicho proceso.

2.3.3 Estructura geográfica

Esta estructura es implementada cuando una organización se expande y quiere tener presencia en distintos puntos geográficos, atendiendo las necesidades específicas de sus usuarios en esa región.

Cuando el enfoque de las actividades dentro de la empresa se centra en los clientes, este diseño de estructura es uno de los más implementados. “En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo” (Daft, 2011, p. 108); esto facilita la toma de decisiones al no depender directamente de las órdenes de la

casa matriz, y brinda una mejor perspectiva del entorno del mercado al ofrecer atención personalizada.

Esta estructura por lo general tiene las mismas fortalezas y debilidades que la divisional, sin embargo, hay que tener en cuenta una particularidad frente a las demás, y es que si bien este diseño presenta un agrupamiento por dependencias dentro de la estructura general de una organización, ello no interviene para que cada una de dichas dependencias o unidades de negocio cuenten con su propia estructura organizacional.

En palabras más simples, y a modo de ejemplo, el hecho de que una organización global como el BBVA tenga su casa matriz en España y cuente con una estructura geográfica, teniendo presencia en distintos países de Latinoamérica, esto no determina la estructura de la dependencia en esas regiones, con esto, perfectamente en el BBVA Colombia la estructura puede presentar un diseño funcional, y ser parte de una estructura más grande como la geográfica que se presenta en toda la organización.

Dicho lo anterior, podemos ilustrar la forma de agrupamiento departamental en una estructura geográfica, como se observa en la Ilustración 4:

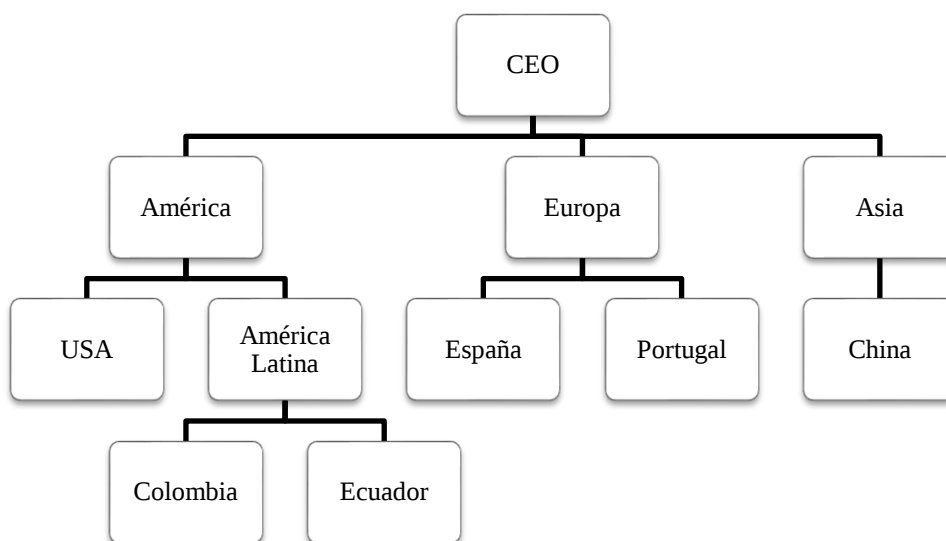


Ilustración 4. Ejemplo de agrupamiento geográfico

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 109).

2.3.4 Estructura horizontal

Este diseño es relativamente nuevo en comparación del funcional; se caracteriza por configurarse a partir de los procesos fundamentales de la organización, en lugar de hacerlo estrictamente en departamentos funcionales o unidades de negocio; tener equipos de trabajo permanentes, en donde los integrantes son totalmente responsables y autónomos en las decisiones que toman; medir su desempeño a partir de la consecución de objetivos trazados para cada proceso; y una cultura corporativa basada en el apoyo y colaboración entre los empleados.

Algunas empresas optan por hacer una rotación de puestos dentro de los equipos de trabajo en determinados procesos, para dar la oportunidad a los empleados de adquirir diversos conocimientos, sin embargo, ello puede derivar en ineficiencias y la incapacidad de generar conocimiento especializado y profundo.

Para Daft (2011), “la clave del éxito de la estructura horizontal es que los equipos operativos trabajan unos con otros y tienen acceso a la información que necesitan para cumplir las metas de equipo y del proceso” (p. 116), ello tendría como consecuencia una reducción ostensible en el tiempo de respuesta, y una mejora en la productividad.

En la Ilustración 5 se puede observar la forma como los procesos se agrupan en la estructura:

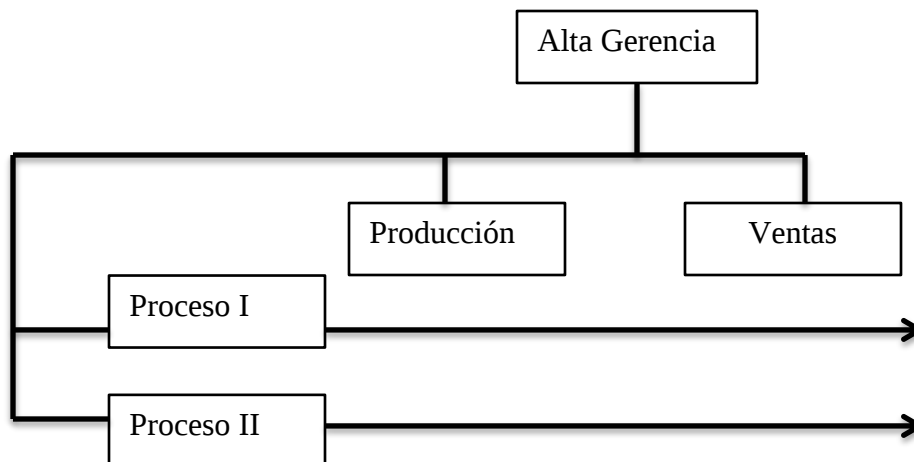


Ilustración 5. Ejemplo de agrupamiento horizontal

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 103).

Con esto podemos observar que si bien en una estructura horizontal se pueden encontrar departamentos funcionales, la base son los procesos, y estos atraviesan toda la organización.

Normalmente, la razón para que una organización cambie a una estructura horizontal, es que su anterior estructura no le brindaba la suficiente coordinación de trabajo y capacidad de cambio para responder a las necesidades de los clientes ágilmente.

Sin embargo, hay que señalar que una gran dificultad que surge en este tipo de agrupamiento por procesos, en el momento de ser implementada, es el enorme esfuerzo que demanda hacer esta clase de reestructuración, debido al tiempo que toma y el cambio significativo en la manera como se trabaja, generando resistencia al cambio y significando por lo general la instauración de una cultura corporativa totalmente diferente a la establecida inicialmente.

2.3.5 Estructura matricial (multifocal)

El diseño de esta estructura es una de las más complejas y poco comunes que se pueden encontrar en el mundo empresarial. Esta se configura a partir de los departamentos funcionales y las líneas de producto o unidades de negocio; la iniciativa del comité ejecutivo para decidir estructurar la organización con este diseño tiene mucho que ver con las necesidades de innovación y generación de conocimiento especializado, tanto en las áreas como en el producto, para cumplir las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico de la organización.

La estructura matricial, o muchas veces llamada multifocal por su característica de doble enfoque, tiene la particularidad de funcionar como dos de los cinco vínculos horizontales anteriormente expuestos en este capítulo, el integrador de tiempo completo, y los equipos transfuncionales, con la salvedad de que tanto los gerentes de marca o producto, como los gerentes funcionales (departamentales), tienen el mismo rango de autoridad formal, esto es, que los empleados deben rendirle cuentas a los dos.

La dualidad de poder entre los dos gerentes puede generar diversos conflictos de interés en los empleados, constituyendo uno de los principales problemas en este diseño de estructura, por lo que se debe procurar mantener relaciones de trabajo y comunicación clara y abierta para evitar confusiones en los empleados. A razón de este inconveniente, y a manera de solución, Daft (2011) resalta lo siguiente:

Muchas empresas consideran difícil de implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos

variaciones de estructura matricial, la matriz funcional y la matriz de producto. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. (p. 111)

A continuación, en la Ilustración 6 se observa el agrupamiento departamental de este diseño de estructura:

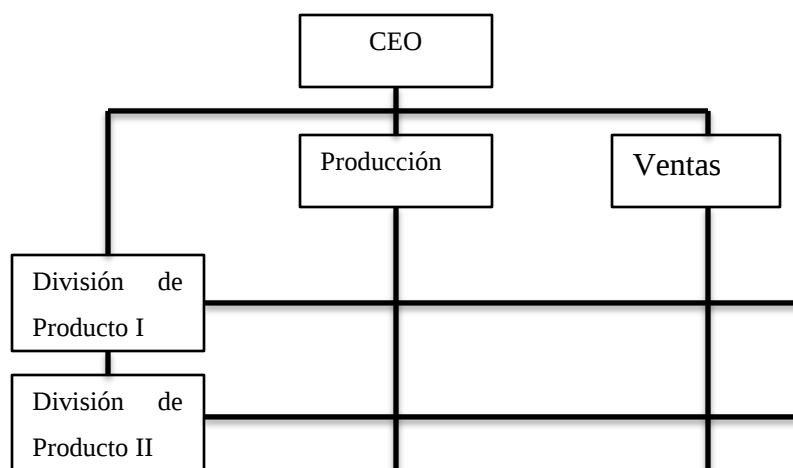


Ilustración 6. Ejemplo de agrupamiento matricial

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 103).

Para terminar, los empleados que hacen parte tanto de un departamento como de una división de producto, deben tener la capacidad de relacionarse con todo tipo de personas en su entorno de trabajo, y compartir información que pueda ser de utilidad para otras divisiones de producto, así éste no sea responsabilidad de ellas.

2.3.6 Estructura de red virtual y outsourcing

Esta estructura es la más reciente de todas, se basa en mecanismos de comunicación por red y subcontratación para los procesos en los que la organización no se especializa; gracias a la generación de sistemas de información empresarial por módulos, la distancia geográfica dejó de

ser un obstáculo, y la posibilidad de coordinar el trabajo de distintos departamentos ubicados fuera o dentro de instalaciones físicas, expandió las posibilidades para coordinar el trabajo desde una oficina central. Para dar una explicación de la manera cómo opera una organización con este tipo de estructura, Daft (2011) expone que:

La organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. (...) [Éste] mantiene el control de los procesos en los que tiene capacidades a nivel mundial o difíciles de imitar y transfiere otras actividades, junto con la toma de decisiones y el control sobre ellas, a otras organizaciones (p. 120).

En cuanto a las fortalezas y debilidades se refiere, se tiene que esta estructura permite aprovechar tecnologías y conocimiento especializado sin ser necesariamente grande, y posibilita enfocarse en las tareas y procesos en los que se es fuerte, delegando el resto a otras organizaciones; sin embargo, al depender de terceros para ciertos procesos de importancia para la actividad comercial, se asume mucho riesgo por la falta de control sobre ellos.

El agrupamiento departamental, que como se mencionó anteriormente es un eje central rodeado de una red de especialistas, presenta la siguiente forma:

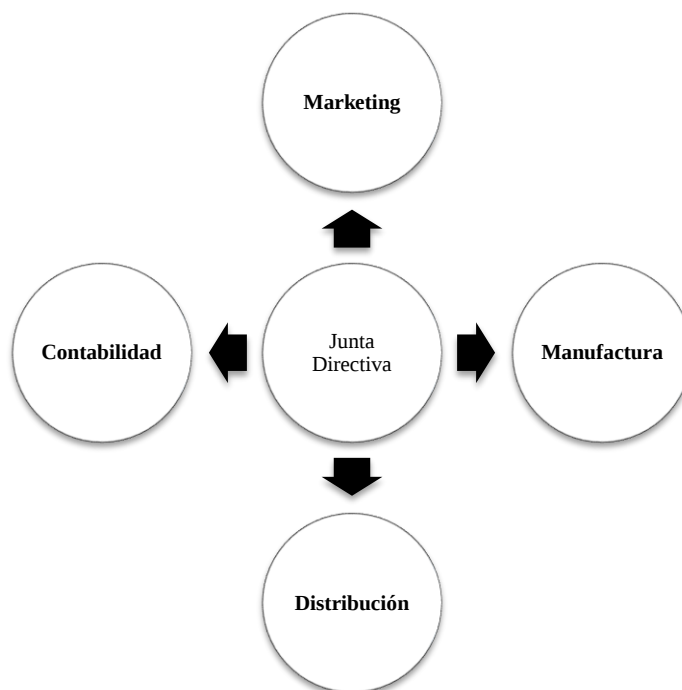


Ilustración 7. Ejemplo de agrupamiento de red virtual

Fuente: Adaptación basada en la propuesta de Richard Daft (2011, p. 103).

Como observamos en la Ilustración 7, ciertos procesos en los que la organización no es muy especializada son tercerizados, y las empresas contratadas para dicha labor están sujetas a las demandas de la junta directiva u oficina central de la organización usuaria; sin embargo, éstas siguen manteniendo completa autonomía sobre sus procesos y decisiones según consideren lo mejor para obtener resultados que den cumplimiento a las metas, y ello puede dificultar algunas veces el control que se ejerce sobre ellas. Si en alguna oportunidad una de estas empresas falla o presenta inconvenientes para cumplir con sus funciones, toda la estructura se puede ver afectada.

2.3.7 Estructura híbrida

Más que constituir por sí mismo un diseño de estructura organizacional, cuando hablamos de un híbrido es simplemente la combinación de uno o más diseños, con el objeto de incorporar a la organización mecanismos de control vertical; flexibilidad en algunos procesos; reducción del tiempo de respuesta en requerimientos de los clientes; coordinación de trabajo entre departamentos –o divisiones de productos–; y la disminución de posibles debilidades como las que se mencionaron anteriormente para las distintas estructuras.

Con lo anterior, es posible encontrar organigramas que muestran una estructura funcional, en donde existen departamentos con actividades específicas, y seguidamente una estructura divisional u horizontal, como forma de agrupar y organizar procesos o unidades de negocio.

2.4 Estructura de un departamento

Los departamentos funcionales de una organización, así como las divisiones de producto o procesos centrales, están compuestos por áreas o subdivisiones, las cuales cuentan con personal calificado y responsable de la ejecución de tareas y actividades que ayuden a alcanzar las metas departamentales y cumplir los objetivos trazados para periodo.

La estructura de un departamento puede ser visto desde dos perspectivas; la primera es exógena, como una parte de un sistema dentro de la organización, interactuando con otros departamentos, y siguiendo líneas de reporte jerárquico; la segunda de carácter endógena,

observando cómo se encuentran divididas sus actividades, si cuenta con un equipo de trabajo para ellas, y de ser así el número de personas que lo conforman, describiendo los cargos y responsabilidades que tienen dentro de ésta a partir de sus funciones.

Los tipos de estructura organizacional vistos en este capítulo, perfectamente posibilitan identificar la estructura en la que se encuentra el departamento, sin embargo para la perspectiva endógena de éste, obliga a una observación directa, y una investigación profunda a partir de entrevistas directas al personal.

Sin embargo, la identificación de la manera cómo opera y cómo se llevan a cabo las actividades, ayuda a identificar los vínculos verticales u horizontales de los que hace uso, y mejor aún, una tendencia de estructura al interior del departamento, sea ésta funcional, divisional, matricial, geográfica, horizontal, o de red virtual.

3 ADMINISTRAR LA RSE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (MODELO DE RSE DE VÍCTOR GUÉDEZ)

La importancia de este capítulo radica en la capacidad de establecer con claridad y suficiencia la manera como se instaura un Sistema de RSE dentro de una organización, y más propiamente a una empresa (del sector privado). Dicho sistema se refiere al conjunto de actividades y procesos que, encontrándose relacionados y organizados, conforman un canon para la creación y gestión de un modelo de RSE.

Para este estudio en particular, se basará en los presupuestos de Víctor Guédez, quien en su libro “Ser Confiable: responsabilidad social y reputación empresarial”, sintetiza y expone todo aspecto de la RSE como un modelo para las organizaciones.

Aquí propiamente, dividiremos este capítulo en cuatro partes; en la primera se hablará de las razones y objetivos por las cuales las empresas implementan la RSE, así como su origen y finalidad, todo ello resumido en un esquema de cuatro planos.

Luego se hará una distinción entre las necesidades y finalidades de la empresa -muchas veces confundidas-, para establecer un punto de partida del que se desprende la gestión de un sistema de RSE dentro de ésta.

Posteriormente en la tercera parte, se hará una descripción de cómo una empresa puede implementar un sistema de RSE, detallada y explicada por medio de cuatro fases, correspondientes a la planeación como fase principal, la organización de prioridades, la dirección y coordinación del modelo, y el control del proceso, todo ello aludiendo a la definición dada por Henry Fayol sobre la administración, con el objeto de brindar un proceso ordenado y lógico de la aplicación administrativa en el tema.

La cuarta parte, se encargará de informar sobre los beneficios y riesgos de la RSE en la empresa, con el fin de establecer un equilibrio, y advertir de los obstáculos a los que se enfrentan, o enfrentarán, los altos directivos una vez que han decidido no solo ser responsables socialmente, sino incursionar en el proceso de hacerlo parte fundamental en la toma de decisiones y la planeación estratégica en su organización.

3.1 Cuatro planos de una secuencia, parametrizando la RSE

El por qué y para qué de la implementación de la RSE, son cuestionamientos pertinentes para la elaboración del sistema, y más aún cuando se exigen resultados concretos para el cumplimiento de los objetivos de una división, o inclusive los de la organización.

Al iniciar dicho proceso, existe un origen y una finalidad por parte de la empresa que, concatenando con los cuestionamientos iniciales, derivan en lo que Víctor Guédez denominó como los cuatro planos de la RSE. En éstos, se encuentran compendiadas las respuestas a las preguntas que la empresa tiene que plantearse (al menos de una forma parcial). En la Ilustración 8 se muestran los planos a los que se refiere:

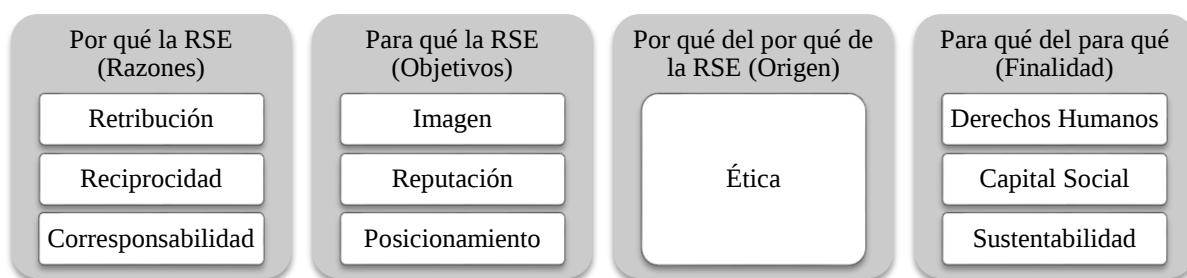


Ilustración 8. Los cuatro planos de la RSE

Fuente: Adaptado de las perspectivas de la RSE de Víctor Guédez (2008, p. 106).

Es así como evoluciona el propósito de ser socialmente responsables y pasan a ser un referente para las demás empresas con un sistema de RSE integrado y ajustado a las necesidades particulares de la organización.

3.1.1 ¿Por qué la RSE?, razones

El primer plano, establece parámetros de relación directa entre la empresa y la sociedad, donde la primera es consciente de la importancia de la segunda para su propia sobrevivencia. Aquí, se enmarca el plan inicial en el ensamblaje del sistema de RSE; pues no cabría llamarse así, si la empresa no es consecuente en retribuir a la sociedad de lo que recibe de ésta, si no lo

hace en la misma proporción; o si se desentiende de responsabilidades conjuntas, si con ello obtiene beneficios personales.

Siendo explícitos con los parámetros, nos referimos a la retribución, reciprocidad, y corresponsabilidad, que la empresa debe mantener con sus stakeholders, y más concretamente con la sociedad, ya sean clientes directos, o la comunidad del entorno en el que se encuentra. Sin embargo, muchos podrían preguntar a qué tipo de retribución se refiere, en qué medida existe una reciprocidad, puede ésta ser medida o controlada, y por último, con quién tiene corresponsabilidad la empresa.

Pues a los anteriores cuestionamientos, y con base en los presupuestos de Guédez, la empresa nace y se desarrolla (con todo lo que ello implica) debido a las condiciones que la sociedad y el entorno conforman; y si bien ello depende de la naturaleza comercial de ésta, no es objeto de duda que la sociedad marca las pautas en las que las organizaciones se desenvuelven y sobreviven.

Con esto, si la empresa ha generado un crecimiento sostenido, es gracias a las oportunidades y condiciones que la economía y el mercado, aspectos que dependen de las políticas que el Estado implementa y la sociedad, han propiciado para ella. Con esto en mente, y agregando que las empresas son un agente que hacen parte del entramado y estructura de la economía de un país, se vuelve imperativo que éstas sean un catalizador en la generación de bienestar social, lo cual a su vez, ayudará a mejorar las condiciones del entorno y ser sostenible.

Así pues, la empresa privada debe retribuir a la sociedad con la implementación de proyectos que ataquen directamente la problemática social que afronta el país, la cual siempre obedece a casos de desigualdad, violencia, pobreza y falta de oportunidades en cuanto a movilidad vertical¹¹. La retribución que se haga, debe comprender las capacidades de la empresa para lograr ser efectiva y tener en cuenta las necesidades de las partes involucradas.

Una vez se logra establecer un plan y alcance, del campo de acción de los proyectos que se adopten, se debe contar con los mecanismos de observación y control que aseguren su cumplimiento y ejecución, esto puede lograrse mediante indicadores de gestión, diagramas de ejecución de tareas, revisión en la ejecución de presupuesto, entre otros.

¹¹ La movilidad vertical es un concepto implementado en la teoría de las clases, para referirse a la capacidad que tiene un individuo o grupo social de trasladarse a otra posición socioeconómica que le signifique un cambio en su estilo de vida, ya sea por su círculo de relaciones, o por su situación económica; en este punto se entiende que la capacidad de un individuo para mejorar y ascender en su estatus dentro del país es complicada y obstaculizada por los problemas sociales mencionados.

¿En qué medida puede establecerse una reciprocidad?, es un aspecto subjetivo, puesto que las empresas pueden verlo desde una perspectiva económica, en donde el dinero presupuestado para tal fin, se tiene que ver reflejado en las utilidades, sin embargo, la igualdad de lo que se da con lo que se recibe, debe enfocarse en otros beneficios, como la confianza que le genera al público, ser percibido como un agente activo en el desarrollo de la comunidad, imagen, seguridad, en fin, una serie de elementos que perfectamente pueden estar compendiados en los valores corporativos por los que se dicen regir muchas entidades financieras, pero que pocas actúan conforme a éstos.

Ahora, no existe reciprocidad alguna si la empresa busca únicamente fines económicos, si enmascarando acciones sociales quiere lograr una mayor participación del mercado, estableciendo políticas que amarren usuarios a sus productos, vulnerando sus derechos como consumidores; o en caso contrario, si al ejecutar los proyectos se pone en riesgo las finanzas y estabilidad de la misma empresa.

Y para terminar, la corresponsabilidad debe abarcar a todos aquellos grupos de interés con los cuales la empresa mantiene una relación directa e indirecta, es decir, que admite responsabilidad por omisión ante acciones de terceros que amenacen el bienestar de la sociedad o la sostenibilidad de sí misma.

3.1.2 ¿Para qué la RSE?, objetivos

En el segundo plano, se desarrolla un poco más la idea de los objetivos que se buscan con la RSE; y cómo ellos determinan la sobrevivencia de la empresa en el mercado. Siendo así, tenemos como primer objetivo la imagen, la cual “[refleja] la manera como el público percibe y recuerda a una empresa” (Guédez, 2008, p. 108), agregando que para obtenerla no es necesario que los servicios o productos ofrecidos hayan sido adquiridos o usados por las personas, y es lo más fácil de dañar sin siquiera haber tenido la oportunidad de interactuar directamente con ellas.

En secuencia, y como complementación, sigue la reputación, término que “revela la manera como los consumidores y demás grupos de relacionados valoran y aprecian los productos y servicios después de compararlos con los que ofrecen las empresas análogas” (Guédez, 2008, p. 109).

Y terminando encontramos el posicionamiento, objetivo de toda empresa para encontrar su lugar y supremacía en el mercado. Esto es resultado tanto de la imagen como de la reputación, y es definido por la preferencia que tienen los usuarios finales en sus productos o servicios teniendo en cuenta su competencia directa.

Guédez (2008) manifiesta la importancia de estos tres aspectos en este plano porque “configuran el triángulo definido de la competitividad de una empresa, es decir, el grado de sobrevivencia y primacía que ella ocupa como resultado de su capacidad para sintonizarse con las necesidades, expectativas y éxitos de los clientes” (p. 108).

3.1.3 ¿Por qué del por qué de la RSE?, origen

El tercer plano establece el marco de referencia en el que se delimitan las razones que justifican la implementación de la RSE. Aquí, la ética es el principio rector y el marco social y moral del cual deben originarse las decisiones y acciones de las empresas, dotándolas de sensibilidad sobre la problemática social del país.

En síntesis, y explicándolo a modo de silogismo, tenemos que la retribución, la reciprocidad, y la corresponsabilidad se fundamentan socialmente en la ética, y teniendo presente que ésta última, expresa un marco de referencia moral en el que las decisiones y acciones deben converger para el bienestar propio y el de los demás, tenemos por simple deducción lógica que, la retribución, la reciprocidad, y la corresponsabilidad, se encuentran delimitadas por un marco de referencia moral. Todo ello para dar a entender que no existe una RSE fuera de lo concertado por principios éticos, o al menos, para el sistema de RSE que tratamos en este trabajo.

3.1.4 ¿Para qué del para qué de la RSE?, finalidad

Por último, tenemos el cuarto plano, en el que se establece la finalidad de la RSE. Guédez (2008) de manera muy elocuente y concisa dice al respecto:

Lo más profundo de la perspectiva de la RSE revela su finalidad y está conformado por tres conceptos básicos: los derechos humanos, el capital social y sustentabilidad. Realmente. La

calidad de vida en función del respeto a los Derechos Humanos, el tejido solidario y armónico derivado del capital social, y el mundo equilibrado entre lo económico, lo social y lo ambiental en el marco de la sustentabilidad, son los puntos de fuga que establecen la orientación de la RSE. (p. 109)

3.2 Necesidades y finalidades de la empresa

Muchas veces los conceptos de necesidad y finalidad son confundidos, y dado que éstos dan a entender la mecánica del funcionamiento de una organización es importante establecer que, el primero se refiere al conjunto de actividades y funciones vitales las cuales posibilitan la sobrevivencia de ella; y el segundo, se refiere a aquella meta última o razón primordial que justifica su accionar. En esta oportunidad hablaremos de las necesidades y finalidades de una empresa privada, dado que la entidad objeto de estudio pertenece a ese sector.

Para empezar, toda organización mantiene su operación fundamentalmente por las ventas, la fuerza de trabajo, y sus clientes, estos componentes esenciales se configuran como las necesidades primordiales de toda empresa, de las cuales no se pueden prescindir, en cuyo caso su sobrevivencia se ve comprometida.

Se pueden tener en cuenta otras necesidades, como la planeación estratégica, la capacidad de mantener buenas relaciones con los proveedores, la coordinación y organización de los departamentos, entre otros; sin embargo, las inicialmente mencionadas constituyen las principales que, haciendo una analogía con los seres vivos, sería como hablar de la necesidad que tenemos de alimentarnos, respirar, y dormir para poder sobrevivir.

Estos tres elementos, si bien conforman las necesidades primordiales de toda empresa para subsistir, no deben considerarse como finalidad, sino como medios para llegar a una. Sin embargo, cabe preguntarse ¿cuál es la finalidad de una empresa privada?.

Desde la perspectiva de los dueños, es la intención de recibir un retorno sobre la inversión que les signifique mayor riqueza económica; pero afirmar que el fin último de la empresa es generar la mayor cantidad de dinero posible a sus accionistas, reduciría ostensiblemente el alcance e importancia que tiene la empresa dentro de la sociedad, luego, no podemos determinar

su fin enfocándonos exclusivamente en uno de los tantos grupos de interés que tienen relación directa con la empresa.

Para otros el fin sería generar empleo; producir bienes y servicios de calidad; proveer un flujo constante de dinero al Estado a través de los impuestos; competir con otras en condiciones de libre mercado; mejorar la calidad de vida de las personas; entre otras.

Por lo anterior, debe entenderse que el fin debe encaminarse en un sentido complementario, en donde se tengan en cuenta todas las perspectivas de los grupos de interés, y no exista una mayor prelación respecto a uno frente a los demás. Porque en caso contrario, la empresa podría verse desbalanceada y, ante el favorecimiento o inclinación hacia alguno de los intereses particulares, sea cual sea, en el mediano y largo plazo puede ser contraproducente para la imagen y operación de la empresa, comprometiendo su sostenibilidad y subsistencia.

A modo de ejemplo, sí en una empresa privada dar mayores rendimientos a los accionistas es su fin último, a sus directivos poco o nada le importarán las consecuencias de las actividades que se lleven a cabo para tal objetivo; puede arriesgarse el ecosistema oceánico derramando petróleo, si con ello encuentran nuevos yacimientos de éste; pueden derramarse toneladas de carbón, o verter desechos tóxicos en los ríos, si con ello se ahorra dinero en inversiones para el óptimo tratamiento y transporte de desperdicios; se pueden financiar mega proyectos de construcciones en parques naturales, obviando el impacto ambiental si lo que les importa es el contrato.

Por el contrario, si de manera puramente altruista la empresa enfoca todos sus esfuerzos para generar políticas de carácter social, descuidando su lado comercial, puede ver que financieramente no es viable, y a los pocos meses es probable que tenga que cerrar.

Ya habiendo aclarado los conceptos, tenemos que, las empresas que actúan con el fin exclusivo de enriquecerse o posicionarse en el mercado, obvian la importancia de generar valor y desarrollo en la calidad de vida de las personas. Así, lo único que demuestran es su falta de compromiso e ideas para y con la sociedad; sin embargo enfocarse exclusivamente en el aspecto social, descuida los intereses de algunos grupos de interés, y a mediano y largo plazo no es viable.

3.3 Fases de la administración aplicada en un sistema de RSE

En este apartado veremos la conformación de un sistema de RSE con base en la definición clásica de la administración de Henry Fayol, retratando todo esto por medio de 5 fases, la planeación, organización, dirección, coordinación y control¹².

Con la primera fase, se establecen los puntos críticos que dan inicio a la base sobre la que convergerán los mecanismos para la construcción e implementación del sistema; es de gran importancia esta primera fase para dar lugar a la creación de estrategias a la medida, y para el cumplimiento de los propósitos del departamento.

La segunda fase trata sobre la organización de prioridades, aquí la empresa entiende la importancia que tiene de adelantar acciones sociales coherentes con las metas departamentales, y se descubre la verdadera intencionalidad de la organización para hacer el sistema.

La tercera y cuarta se trabajan al tiempo, corresponden a la dirección y coordinación del modelo de RSE, aquí se conceptualiza la RSE como un modelo de gestión.

Y la última fase corresponde al control y supervisión del proceso, ésta se realiza mediante la implementación de indicadores y la observación directa del avance en los proyectos.

3.3.1 Un plan de RSE, generando un esquema de triple impacto y las estrategias a implementar

Teniendo en cuenta los tres factores de la sostenibilidad, a saber, el económico, social, y ambiental, el plan debe ajustarse de tal forma que los proyectos sociales que se piensen iniciar sean coherentes con la meta departamental trazada, los valores corporativos, y el presupuesto fijado. Aquí, es importante contar con el apoyo y conocimiento de todos los departamentos de la empresa, así como de la junta directiva. De este modo, es más seguro que el cumplimiento y compromiso de ser socialmente responsables deriven en los beneficios buscados a mediano y largo plazo.

¹² La iniciativa en incorporar una teoría administrativa a la implementación de un sistema de RSE, no es otro que el de demostrar la funcionalidad que tiene dentro de situaciones prácticas. Y es ajeno a cualquier pretensión o voluntad de los autores que tratamos en las consultas bibliográficas.

Para tener una idea de cómo se deben orientar los impactos antes mencionados, Guédez realizó un diagrama en el que se muestra cómo a partir de las interacciones de los factores se obtienen determinados resultados, con los cuales, se pueden orientar políticas para encontrar un equilibrio.

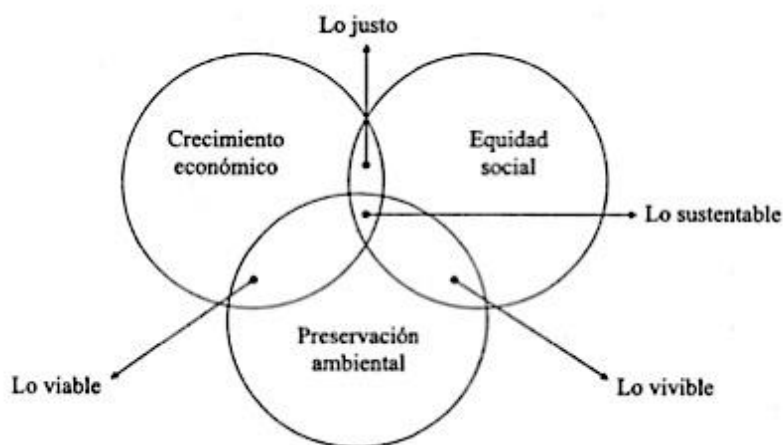


Ilustración 9. Diagrama de la sustentabilidad

Fuente: (Guédez, 2008, p. 110).

Cuando se observa a lo largo del tiempo que, los proyectos que se están ejecutando han repercutido positivamente en las finanzas de la empresa, al tiempo que ayudan al desarrollo social, tenemos lo justo, es decir, lo que normalmente debería pasar con cualquier medida que se tome, y ello en sí no contrae una RSE, es algo que debería funcionar por inercia ante cualquier acción corporativa.

Por otro lado, cuando hay un crecimiento económico, y el medio ambiente no se ve afectado, en sí mismo no se puede decir que se es socialmente responsable por el solo hecho de no perjudicar el medio ambiente, es algo que, de nuevo, debería ser siempre así.

Sin embargo, al fomentar acciones y políticas que conlleven al bienestar de la comunidad, al tiempo que no se daña o inclusive, se mejora la calidad del medio ambiente, puede llegar a parecer que se es socialmente responsable, pero ello no es del todo cierto, dado que al tratarse de una empresa privada, su sostenimiento depende de su actividad comercial, así que si de alguna u otra forma deja de ser competitiva o de crecer, no es sostenible, y sería irresponsable con sus empleados, sus proveedores, y sus inversionistas.

Con lo anterior en mente, el impacto económico, social, y ambiental, de las acciones y proyectos que surgen a partir de la planeación, deben guardar equilibrio, y sintetizar el camino a lo sustentable, sin que ello signifique ignorar los propósitos o intereses de alguno de sus grupos de interés, al mismo tiempo, que son un referente para medir los resultados que se van a obtener a partir de las estrategias a implementar.

3.3.1.1 *Impacto económico*

Alejándonos un poco de la perspectiva del dinero, podemos dividir, en dos los impactos, señalando así que, si bien entendemos como económico todo lo referente al dinero que entraría a la empresa, esta materia va mucho más allá, puesto que con ella articulamos todo aquel factor que repercute en las finanzas de la organización.

Con esto en mente, se propone que existe un impacto tangible y uno intangible; el primero, alude a los aspectos que se pueden percibir por medio de los sentidos y la experiencia, como los productos o el servicio que se ofrecen, la calidad de éstos, el valor añadido por el reconocimiento de la comunidad, entre otros factores que impulsan la actividad comercial de la empresa; el segundo, trata de aquellos aspectos que, si bien no pueden ser percibidos por medio de los sentidos, sabemos que se están generando o desarrollando gracias a la RSE, ejemplo de estos son la confianza de los consumidores, la identidad, entre otros.

3.3.1.2 *Impacto social*

Aquí, el impacto tangible tiene gran importancia al interior de la empresa, puesto que genera un incremento en el sentido de pertenencia por parte de los empleados, mejorando la curva de experiencia al reducir la rotación de personal. De igual forma, la motivación y dedicación laboral también pueden ser un impacto que se puede observar al implementar la RSE, pero es más de carácter intangible, puesto que derivaría del clima laboral, el bienestar, la seguridad, y la idea de una justa remuneración por el trabajo realizado.

Por otro lado, el impacto social fuera de la empresa se produce al observar un desarrollo y mejoramiento en la calidad de vida de las personas que tienen algún tipo de contacto con ella, ya sea directo o indirecto, a razón de las medidas y políticas sociales que se implementen, así como de los proyectos del departamento o área de RSE. Lo anterior obedecería enteramente a un impacto intangible al tratarse del bienestar, la reputación, y el respeto a los derechos humanos.

3.3.1.3 *Impacto ambiental*

El impacto ambiental es un poco más complejo de observar, dado el letargo de las empresas en el accionar sobre este campo. Dependiendo de la naturaleza de la actividad comercial de la organización, las metas y propósitos del departamento, así como la disposición de los altos directivos, se podrá evidenciar un impacto tangible en la reducción de desperdicios, y el adecuado tratamiento de éstos; en cuanto al intangible, los beneficios que se pueden adquirir obedecerían a la buena imagen de la empresa.

Algo que ha tomado mucha importancia en el país es la preservación del medio ambiente, pero no precisamente por las políticas del Estado en pro de ello, sino por el repudio y rechazo por la mayoría de las personas hacia las grandes empresas que la destruyen.

Uno de los ejemplos más recientes es el caso de la minera multinacional Drummond, la cual, a comienzos del 2013, con su carencia de precauciones en el transporte de hidrocarburos y minerales como el carbón, produjo un gran riesgo ambiental en Ciénaga (Santa Marta), al arrojar al mar alrededor de 700 toneladas de carbón con el objeto de evitar el hundimiento de una de sus barcazas, priorizando el salvaguardo de los activos de la empresa frente a la preservación ambiental, inclusive, se puede afirmar que priorizó el ahorro en costos de transporte al no haber realizado dicha operación dividiendo el peso del carbón en dos barcazas.

Otro suceso lamentable, pero a una escala mucho mayor, fue el ocurrido en el Golfo de México, correspondiente al derramamiento de crudo por parte de la multinacional British Petroleum, al presentarse una explosión en una de sus plataformas interoceánicas, causando la fuga de una gran cantidad de crudo en las profundidades del mar, y ocasionando una emergencia ecológica en las costas de Estados Unidos y parte de México.

Según se estimó, por parte del Departamento del Interior de los Estados Unidos, a los tres meses del hecho la fuga de crudo se estimó en alrededor de 60.000 barriles diarios. Sobre decir que, el rechazo generado por tal catástrofe repercutió directamente en la imagen de la multinacional, y ello influyó directamente sobre la pérdida de valor en sus acciones.

3.3.1.4 Estrategias básicas de RSE

Las estrategias de la RSE fijan los actores y el alcance social que quiere lograr el departamento de RSE con sus proyectos, y determinando sus características, se puede llegar a identificar el tipo de estrategia predominante, dándonos una mejor idea del fin que busca la organización con la implementación del sistema de RSE. Guédez menciona estas estrategias en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Estrategias Básicas de la RSE

ESTRATEGIA	PARTICIPANTES	ALCANCE SOCIAL
Filantropía	Solo Yo	Que los pobres sean menos Pobres
Inversión Social	Tú y Yo / Otros y Yo	Que los pobres dejen de ser pobres
Alianza Social	Nosotros	Que los pobres asuman la dignidad de ser más y puedan añadirle valor a su familia y a la sociedad

Fuente: (Guédez, 2008, p. 135).

La primera estrategia reduce los proyectos a inversiones sociales que pueden ayudar a aliviar algún problema social, pero no dan una solución de fondo, lo cual a largo plazo puede que no sea lo más beneficioso para alguna de las partes.

Del mismo modo, el costo, el impacto, y la retribución son variables a tener en cuenta en el momento de implementar un proyecto, por lo que es recomendable establecer claramente los objetivos, y si este tipo de estrategia puede facilitar a corto o mediano plazo la integración de otras estrategias y proyectos que en verdad den solución al problema.

Con esto, inferimos que para este tipo de estrategia, el objetivo debe estar muy bien definido, porque de lo contrario, si es muy vago o amplio en su alcance, es prácticamente seguro que se están desperdiciando recursos.

Para la estrategia de inversión social, Guédez (2008) afirma que ésta generalmente se encuentran ceñida a una triple motivación, “una extrínseca que se asocia con cuánto recibimos por lo que hacemos; otra intrínseca, es decir, cuánto crecemos por lo que hacemos; y finalmente una transitiva que se vincula con cuánto aportamos con lo que hacemos” (p. 137). Por ello, muchas organizaciones que ya han profundizado en el desarrollo de la RSE, tienen un departamento especializado para la ejecución y control de proyectos sociales bien estructurados y originados por las motivaciones antes expuestas.

Por último, tenemos una estrategia denominada alianza social, en la que el trabajo conjunto entre la empresa y la comunidad son fundamentales para la creación de valor y relaciones futuras. Guédez (2008) afirma que “el compartir proyectos y el asumir la corresponsabilidad para hacerlos avanzar representan factores de enriquecimiento conjunto porque se proyecta una solidaridad en acción y una ética proactiva” (p. 140). Esta última estrategia puede considerarse como el último nivel que se puede llegar a dar en alcance social con los proyectos del departamento.

Los vínculos que se pueden llegar a desarrollar con la comunidad tenderán a permanecer en el tiempo, inclusive si el proyecto llega a su fin y ha cumplido con su objetivo principal. En ciertas empresas privadas, cuya estructura de RSE es más avanzada, se encuentran elaborados esquemas trazados a largo plazo que incorporan dentro de la ejecución de los proyectos el trabajo de las comunidades a las que se apoyan, dignificando su labor y, cambiando la perspectiva de que se ayuda a una población vulnerable hacia una en la que son parte del crecimiento y progreso mutuo.

Apoyando esta idea, uno de los más grandes teóricos sobre la RSE, el profesor James E. Austin de Harvard, establece que toda estrategia de responsabilidad social se compone de 5 dimensiones, a saber, la integración; el enfoque; el apalancamiento; la colaboración; y la inclusión. En donde la última dimensión, se refiere precisamente a la capacidad que tiene la empresa para crear estrategias, en donde la población directamente involucrada con las acciones sociales es vista como una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo comercial de ésta, y no solamente como población desfavorecida sin capacidad autosuficiente.

3.3.2 Organización de prioridades (clasificación del desarrollo ético de la empresa)

Toda empresa puede estar motivada a ejercer su responsabilidad social por distintas razones; porque sienten que deben retribuirle a la comunidad por haberles permitido crecer y sostenerse comercialmente; porque piensan que les ayudarán en su imagen y reputación para ser más competitivas; para no estar fuera de una tendencia empresarial; porque así pueden deducir impuestos; entre otras.

Sin embargo, las razones por las que podría estar implementando un sistema de RSE, más que determinar si son correctas, pueden darnos a entender sus prioridades y hasta cierto punto el desarrollo ético en el que se encuentran, esto último incorporando la teoría del desarrollo ético elaborada por Lawrence Kohlberg y adaptada al mundo empresarial por Guédez.

Haciendo un paréntesis, cuando hablamos de las prioridades, nos referimos a la importancia que la empresa da a ciertos aspectos en un orden jerárquico, como por ejemplo, en los grupos de interés, algunos pueden llegar a generar una mayor presión para obtener mejores beneficios que otros, como en el caso de los inversionistas frente a los proveedores, en donde una decisión de los primeros puede dar por terminada relaciones comerciales con los segundos.

Cuando la minimización del costo es imperativo, y sin importar las consecuencias ambientales o los efectos negativos sobre determinada población, se toman decisiones o se realizan proyectos sin ningún tipo de previsión o planes de contingencia para salvaguardar la integridad de ésta; cuando la maximización de las utilidades es lo más importante y para ello no repara en ofrecer productos y servicios a un precio mayor al justo, o se hacen campañas agresivas de competencia desleal; entre otras.

Retomando la idea, el desarrollo ético tal como se expone consta de tres etapas y seis estadios, en los que la ética de cada individuo o empresa se circunscriben dentro de éstas y dan un mejor entendimiento del por qué de sus acciones. A su vez, se desnudan los intereses y las razones por las que verdaderamente la responsabilidad social se está implementando dentro de la empresa en cuestión.

Estas etapas son la preconventional, la convencional, y la postconvencional; en la Tabla 3 se ilustra de una manera clara y concisa la teoría del desarrollo ético en el campo empresarial.

Tabla 3*Etapas del Desarrollo Ético en la Empresa*

ETAPA	ESTADIO
PRECONVENCIONAL	Estadio 1: Empresas que actúan en función de evitar el riesgo.
	Estadio 2: Empresas que actúan en función de que es más lo que se recibe de lo que se da.
CONVENCIONAL	Estadio 3: Empresas que actúan de acuerdo a la identificación con las tradiciones y costumbres sociales.
	Estadio 4: Empresas que se limitan sólo a cumplir la ley.
POSTCONVENCIONAL	Estadio 5: Empresas con autonomía de conciencia.
	Estadio 6: Empresas guiadas por principios universales.

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo del desarrollo ético de Lawrence Kohlberg (Guédez, 2008, pp. 180, 181).

Así pues, en el primer estadio las acciones en el campo social son muy escasas o inclusive nulas, la empresa se concentra en aquellas actividades de índole comercial que le signifiquen una mayor riqueza, o se preocupa por estandarizar sus procesos obviando otros factores del negocio que no considera relevantes para sus objetivos económicos.

En el segundo estadio, la empresa es mucho más consciente de los beneficios que le pueden significar las acciones sociales, y solo se comprometerá a realizarlas si sabe que de ello puede sacar algún provecho, esto de por sí no es malo, solo que ese tipo de motivación puede sesgar la proyección de actividades sociales a largo plazo al no parecer redituables en el corto plazo y simplemente no se desarrollan.

En la etapa convencional, el desarrollo ético está en función de las normas o costumbres; es decir, la empresa es motivada a actuar más por tendencias establecidas por otras que por iniciativa propia. Aquí, en el tercer estadio encontramos empresas que imitan el proceso de otras y no ven la necesidad de embarcarse en nuevos proyectos, normalmente hacen la estrategia de seguir al líder; sin embargo, Guédez (2008) rescata en este estadio el cambio de mentalidad de la empresa, en donde “comienza a darse un tránsito entre lo puramente beneficioso o utilitarista y lo propiamente social” (p. 180).

En cuanto al cuarto estadio, es en donde se encuentran la mayoría de las empresas; aquí, el cumplimiento de las leyes y no transgredirlas es lo que importa, y todo plan o proyecto que

implique un mayor compromiso o inversión de recursos, en áreas que no constituyen parte de su actividad económica, simplemente no consideran que sean relevantes para su negocio y no los hacen.

En la última etapa, la postconvencional, las empresas son conscientes del beneficio de doble vía que producen sus acciones sociales, y trabajan con y por la sociedad, estableciendo relaciones a largo plazo, y generando procesos de sostenibilidad dentro de ella, así como una mejora en la calidad de vida de las personas que tienen una relación directa.

Aquí, encontramos el quinto estadio del desarrollo ético de las empresas, en donde “asumen una conciencia acerca de los alcances éticos y sociales de sus desempeños. (...) Moverse en este estadio reporta mejores niveles de ciudadanía, asociatividad, civismo y confianza” (Guédez, 2008, p. 181).

En el último estadio, las empresas toman como principios rectores la sostenibilidad y la generación de capital social, para el establecimiento y fundamentación de los valores corporativos, así como su misión y visión; hasta este punto, se puede decir que la organización se ha apersonado completamente de sus acciones, y de los impactos que éstos generan en la sociedad, contribuyendo a que exista un desarrollo y crecimiento mutuo.

3.3.2.1 La importancia de una transición de lo financiero a lo social

Las empresas que reconocen el verdadero valor y beneficio en ser parte de la solución de los problemas sociales de una nación, son las que a largo plazo se vuelven sostenibles, y son valoradas por la comunidad y el Estado como partes fundamentales del desarrollo común.

El interés desmedido por alcanzar metas económicas puede entorpecer el alcance de otro tipo de objetivos y no reflejan el propósito de los proyectos sociales de la empresa, produciendo un efecto negativo sobre su imagen, y desestimando otros beneficios derivados de éstos. Con lo anterior, se desglosan las razones por las que es importante dar un paso hacia metas sociales más que a las puramente económicas.

Monsanto, la empresa multinacional especializada en la creación y distribución de agentes químicos como herbicidas y venenos, así como investigación de alimentos modificados genéticamente, a pesar de ser muy exitosa por obtener ingresos altos, su reputación es una de las

más bajas, tal y como lo demostró una encuesta online realizada en 2011 por Natural News¹³, en donde se le preguntaba a las personas qué empresa consideraban la más “malvada”, ganando ésta por un amplio margen -obteniendo un 51% del total de encuestados-, en tercer lugar se encontraba la petrolera BP con un 9%.

Con esto, dicha empresa ha tenido que intensificar los esfuerzos para cambiar la percepción de los consumidores respecto a sus productos y se ha visto forzada a cambiar su estrategia comercial para introducir su más reciente proyecto, la venta y distribución de semillas transgénicas; sobra decir que no ha tenido muy buena aceptación por parte de los consumidores.

Corporaciones que sigan el ejemplo de Monsanto o BP, pronto hallarán que la importancia que merece el enfoque social en sus actividades, puede ahorrar enormes cantidades de dinero en multas, disminuir progresivamente la necesidad de fuertes inversiones en publicidad en el mediano y largo plazo, y establecer la base para el proceso de su sostenibilidad.

3.3.3 Dirigir y coordinar un modelo de RSE

En esta tercera y cuarta fase la empresa interioriza el concepto de la RSE como un modelo de gestión y entiende que para direccionarla y hacer que funcione, debe atender las necesidades y expectativas de todos los que integran sus grupos de interés; aquí ya no importa solamente el accionista, o el cliente, o los proveedores, importan todos ellos, y he aquí el por qué se afirmaba que el gran compromiso y esfuerzo en todas las líneas de mando para implementar un sistema de RSE es de vital importancia.

La RSE es un modelo de gestión, por cuanto cambia la forma de ver los negocios; el balance general y el estado de resultados dejan de ser el principal indicador de qué tan bien se están haciendo las cosas y empiezan a hacer parte de algo mucho más grande y elaborado, en donde otros indicadores, como los que el GRI ofrece por ejemplo, son el soporte de un circuito estratégico que se apoya en la RSE, y la búsqueda del beneficio concentrado en el interés de los accionistas se divide para apoyar una gestión que preste atención a todos los grupos de interés.

¹³ es.naturalnews.com es una página web dedicada a informar al público sobre los últimos artículos relacionados con la salud y hábitos saludables en las personas.

Con lo anterior, Guédez (2008) expone un diagrama en el que se sintetiza cómo la RSE es un modelo de gestión, y cómo “incorpora sustancialmente la misión, visión y valores de la empresa, así como sus estrategias y cultura organizacional” (p. 116).



Ilustración 10. Diseño y ejecución de la responsabilidad de la empresa

Fuente: (Guédez, 2008, p. 121).

El por qué y el para qué de la RSE deben ser incorporados a la misión y visión de la organización. (...) su operacionalización debe estar incluida en la dinámica de la organización y su evaluación debe tomarse en cuenta para la reorientación de la propia gestión empresarial. La secuencia nos indica que el aprendizaje de la organización debe traducirse en decisiones asociadas con la reputación de la empresa y con su proyección sobre la sociedad. Tal como se aprecia en el modelo, debemos aceptar que la acción de aprender acompaña a todo el proceso: mientras más actuemos en acciones socialmente responsables (tanto hacia fuera como hacia dentro de la empresa) mejores serán las lecciones aprendidas. Igualmente, mientras más se forme a la gente en el tema de la responsabilidad, mayor será la capacidad de aprendizaje de la organización en su conjunto. En definitiva, el diseño, la práctica y la evaluación de la responsabilidad social permiten ampliar la misión, elevar la visión y afianzar los valores de la empresa. Este es el aporte estratégico más importante de la RSE a la organización. (p. 121)

3.3.4 Controlar el proceso

Para terminar, en la última fase tenemos el control y seguimiento del proceso, en donde la empresa mediante la implementación de indicadores puede establecer mediciones que le permitan identificar el cumplimiento de sus objetivos, además del nivel de eficiencia.

Aquí, muchas organizaciones hacen uso de las memorias de sustentabilidad ofrecidas por el Global Reporting Initiative, el cual es un marco que establece una serie de indicadores y conceptos sobre los cuales se pueden apoyar para revisar su desempeño en distintas áreas.

Independientemente de las herramientas de medición que se utilicen, lo importante es establecer los parámetros y campos sobre los que la empresa quiera generar un control, y compartir dicha información entre los empleados que conformen los departamentos que estén directamente involucrados en el sistema de RSE.

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para brindar una transición de lo antes expuesto, hacia la descripción de la estructura del departamento de RSE del BBVA, profundizaremos en este capítulo en la definición de las variables y el alcance del estudio, así como en el procesamiento de información obtenida por medio de una encuesta guiada, apoyándonos en las matrices de esquema de variables propuestas por Rafael Piñeros, y expuestas en los Anexos A, B, C y D. Todo ello a razón de brindar el marco de la metodología de investigación implementada, y ayudar a entender los parámetros que se fijaron para realizarla.

4.1 Tipo de estudio

Con el fin de ser más específico y concreto en la tipificación del presente estudio, se va a dividir por medio de los siguientes factores: finalidad, enfoque y secuencia temporal.

4.1.1 Finalidad

En última instancia este estudio es de naturaleza descriptiva, donde se busca dar una observación general del comportamiento del área de RSE en BBVA, y posteriormente poner de manifiesto las características que presenta.

4.1.2 Enfoque

El presente estudio presenta un enfoque exploratorio, dado que busca indagar sobre un tema en el que la bibliografía es casi inexistente, y más particularmente pretende retratar el comportamiento y la manera cómo funciona el área de RSE en BBVA. En donde la importancia

del investigador radica en ejecutar de la manera más precisa y específica los métodos de recolección de datos.

4.1.3 Secuencia temporal

Es de orden Longitudinal, dado que se hará la observación de algunas de sus variables y su influencia en el objeto de estudio a lo largo de 5 años.

4.2 Universo, población y muestra

Universo: está conformado por todas aquellas entidades financieras que incorporan dentro de sus diseños de estructura organizacional un departamento o área de RSE.

Población: la entidad financiera BBVA Colombia que cuenta con un área de RSE dentro de su departamento de Comunicación e Imagen.

Muestra: La directora y el grupo de trabajo que conforma el área de responsabilidad corporativa.

4.3 Métodos y técnicas de recolección de la información

Dado el planteamiento del problema, así como su sistematización, y alcance de la investigación, el método y recolección de información corresponde a fuentes tanto primarias como secundarias, ésta última tanto interna como externa.

Sumado a lo anterior, se hará triangulación de la información, en donde podremos establecer una comparación de la información que se obtenga de las distintas fuentes, para observar la consistencia de ésta, y una descripción de la estructura del departamento desde varias perspectivas.

4.3.1 Fuentes secundarias

En las fuentes externas tenemos los artículos de prensa en los que se comunicaban los progresos de los programas sociales de BBVA. Y sitios web donde comunican todos los procesos y programas que llevan a cabo, así como la información del organigrama de BBVA y sus distintas áreas.

Por otro lado, entre las fuentes internas, tenemos la revisión de los informes de gestión que presenta BBVA anualmente, en donde se encuentra la información contable y progresos del área de RSE, entre otros aspectos.

4.3.2 Fuentes primarias

Como fuentes primarias tenemos la encuesta guiada, y entrevistas a la directora de Responsabilidad Corporativa de BBVA; estos métodos se apoyan en herramientas de recolección como grabaciones y la transcripción de las encuestas guiadas realizadas al personal que conforma el área.

4.4 Métodos y análisis del manejo de la información

Tan pronto la información sea recopilada de las fuentes mencionadas anteriormente, se procederá a la descripción y tipificación del área de RSE de BBVA. Para ello, se tomará el modelo y las propuestas de Víctor Guédez sobre la RSE, junto con las descripciones de las estructuras organizacionales de Richard L. Daft, para enriquecer la descripción general de la estructura del área de RSE en BBVA, la forma como se compone y funciona.

Para el efecto descriptivo de esta área, es importante parametrizar y ceñirse a ciertos aspectos que encierren en su totalidad, o al menos que abarquen en gran parte, el funcionamiento y estructuración del departamento. Con lo que se han determinado cuatro pilares sobre los cuales tal iniciativa se puede desarrollar, a saber: evolución de área, plataforma estratégica, división del

trabajo, y coordinación del trabajo. Éstos obedecen a una revisión juiciosa de los campos en los que se desenvuelve toda área y estructura departamental dentro de una organización.

A su vez, dichos pilares se sustentan sobre la base de unas dimensiones, las cuáles especifican y profundizan el conocimiento sobre el departamento, manteniendo el rigor y la consistencia sobre la información disponible, y la obtenida por la directora del área mediante las encuestas.

4.5 Definición de los pilares

A continuación se definen concretamente cada uno de los pilares a los que se hizo referencia, con objeto de delimitar el alcance de éstos dentro de la investigación.

EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Manera como se ha venido desarrollando y desarrollando el área de RSE dentro de BBVA a lo largo del tiempo, desde el momento en que se conformó, hasta la actualidad; haciendo énfasis en los sucesos más significativos.

PLATAFORMA ESTRATEGICA: Sistema de planeación, organización, dirección, coordinación, y control, que obedecen y se ciñen a preceptos corporativos, como la misión, visión, objetivos y valores.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Segmentación y delimitación de funciones de los cargos establecidos, para la ejecución de tareas de manera coordinada y que requieran de trabajo especializado.

COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Gestión de la fuerza laboral para la creación de valor, y el logro de los objetivos departamentales.

4.6 Descripción de dimensiones

Las dimensiones a las cuales se va a referir a continuación, se encuentran ubicadas y divididas en cada pilar dependiendo de la estrecha relación que guardan entre sí; a su vez, éstas nos ayudarán a la identificación del diseño estructural del departamento, y por ende a su descripción de una forma sistematizada.

4.6.1 Dimensión de evolución de área

Historia: Hechos que dieron lugar a la conformación y creación del área, así como su desarrollo y hechos significativos hasta la actualidad.

4.6.2 Dimensiones de la plataforma estratégica

Entorno: Aspecto exógeno, el cual repercute directamente sobre las decisiones y planeación de la puesta en marcha de la estrategia corporativa. Incluye a todos los grupos de interés.

RSE: Es la iniciativa y esfuerzo que tiene una empresa para incorporar en su actividad comercial un sistema de gestión que, ejerciendo procesos de inclusión de todos sus stakeholders, establezca parámetros y estrategias para el desarrollo sostenible de sí misma, al tiempo que genera un cambio positivo y continuo en el campo económico, ambiental, y social del entorno en el que se desenvuelve, siendo consecuente con sus valores corporativos, su misión y visión.

Enfoque: Son los preceptos corporativos que estructuran y moldean el direccionamiento de la empresa, siendo estos la misión, visión, los objetivos y políticas creadas para la reglamentación interna; se entiende que estas últimas obedecen a lo que dictaminen las anteriores.

Gobierno Corporativo: Se hace referencia a la definición tomada por el Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, 2004, encontrado en la página web de Confecámaras, en donde se dice que “El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”.

Presupuesto: Cantidad de dinero y recursos de los que dispone el departamento, para lograr con éste la consecución de sus objetivos, obedeciendo a una óptima distribución e implementación sobre él.

Valores Corporativos: Son aquellas características propias de la empresa que definen y justifican sus decisiones, acciones, y cultura corporativa.

4.6.3 Dimensiones de la división del trabajo

Departamentalización: Es un mecanismo implementado para la división de actividades y posterior agrupación de éstas en unidades específicas de negocio dentro de la organización; así mismo, dichas actividades guardan entre sí una relación estrecha , y en su conjunto conforman una estructura del departamento en cuestión.

Cargos: Agrupación de funciones y responsabilidades que tiene una persona u organización, claramente definidas para la ejecución de tareas específicas.

Sistema mecánico y orgánico: A partir de un enfoque ambiental en el diseño organizacional, identificar el nivel de centralización o descentralización en el que se encuentra el departamento de RSE en BBVA.

4.6.4 Dimensiones de la coordinación del trabajo

Procesos: Conjunto de actividades o eventos interrelacionados que, siguiendo unos pasos dispuestos ordenadamente, transforman elementos de entrada en determinados resultados.

Comunicación: Para efectos de este estudio, es toda aquella información que fluye tanto interna, de manera vertical como horizontal entre el área de RSE y los departamentos, como externa en la empresa; haciendo uso de distintas herramientas para su difusión. En la comunicación externa, se valida la transparencia y suficiencia de la información que la empresa presenta a los organismos de control y a la sociedad; y en la interna las conexiones estructurales entre los departamentos de la organización.

Certificaciones: Títulos que demuestran la suficiencia y el cumplimiento de estándares, que se encuentran sujetos a determinadas reglamentaciones según el tipo de organización que las provee, por parte de un individuo u organización; siendo ello garante de las buenas prácticas y

procesos que se están ejecutando. También hay que resaltar que se trata de un acto voluntario y no es de carácter obligatorio.

Recursos: Para el presente estudio, se refiere a los elementos de los que dispone el área de RSE, sean estos equipos de oficina, humanos, o financieros, para lograr los objetivos que se fijan.

5 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RSE EN BBVA

A la luz de todo lo investigado y estudiado, en este capítulo converge todo el esfuerzo realizado para ofrecer parámetros y caracterizaciones específicas tanto de una estructura organizacional, como de una estrategia de RSE; gracias a esto, podemos ahora identificar y clasificar organizaciones, unidades de negocio, e inclusive departamentos, bajo estos dos ámbitos.

Aquí comenzamos con una breve presentación de los hechos y proyectos más significativos de BBVA en materia social, ambiental, y económica, que ayudaron a consolidarlo como referente en la instauración de acciones socialmente responsables, organizadas y controladas por medio de un área específica dentro de su organigrama.

Continuando, se realizará la descripción del departamento objeto de estudio, basada en los pilares (con sus respectivas dimensiones), complementando con los postulados de Richard Daft en materia de estructuras organizacionales, y Víctor Guédez en RSE. Todo lo anterior sustentado en la información recolectada por medio de la encuesta guiada y los informes anuales de responsabilidad corporativa de BBVA Colombia.

5.1 Principales actuaciones y proyectos sociales en el BBVA

Tabla 4

Principales proyectos sociales, ambientales, y económicos en BBVA

PROGRAMA O PROYECTO EN EL CAMPO SOCIAL	
Adelante con tu futuro	Programa de capacitación creado en el 2011, en temas de finanzas personales y gestión del dinero, ofrecida por medio de aulas móviles, y a toda persona interesada.
S.A.E. “Servicio de Atención al Empleado”	División creada para dar respuesta ágil y oportuna a las necesidades de los empleados, manejada por el departamento de Recursos Humanos. En 2011, a las familias de los empleados afectados por la ola invernal, en

	un trabajo conjunto con el Área de Responsabilidad Social, se hicieron entrega de electrodomésticos, muebles y materiales para la reparación de las viviendas.
MRMS “Manual de Gestión del Riesgo Medioambiental y Social”	Estructurada por el Área de Riesgos de BBVA, y alineado con la legislación Nacional y los Principios de Ecuador, esta herramienta ayuda a clasificar e identificar el nivel de impacto social y ambiental de los proyectos que solicitan financiamiento.
PROGRAMA O PROYECTO EN EL CAMPO AMBIENTAL	
Plan Global de Ecoeficiencia	Tiene como fin minimizar el impacto negativo en el medio ambiente por parte de las operaciones en las instalaciones del banco, e implementar prácticas ambientales correctas.
Semáforo Ecológico	“Es un ejercicio en el cual cada uno de los empleados de los edificios involucrados participa de manera directa, adelantando cada uno en su puesto de trabajo la separación de los diferentes tipos de basura en los recipientes respectivos.” (BBVA Colombia, 2011, p. 90)
Protocolo Verde	Firma voluntaria por parte de la entidad para el “desarrollo de estrategias dirigidas a avanzar en tres aspectos fundamentales: financiar el desarrollo con sostenibilidad, promover en los procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales, y considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión, los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados”
PROGRAMA O PROYECTO EN EL CAMPO ECONÓMICO	
Tarjeta de marca compartida Visión Mundial	Alianza con la ONG Visión Mundial, para brindar un mejor futuro a la niñez colombiana a través de una tarjeta de crédito. Donando el 0.5% de los intereses para combatir la pobreza.
Foro de Reputación Corporativa	Grupo de Empresas comprometidas con implementar acciones que ayuden a alcanzar los Objetivos del Milenio. Generación e implementación de programas enfocados en la erradicación de la pobreza extrema, y en mejorar la cobertura educativa en zonas deprimidas del país.

Fuente: Elaboración propia, basada en información obtenida de los Informes de RSC de BBVA Colombia del 2011 hasta 2014.

5.2 Evolución de área

5.2.1 Historia

Bajo un profundo proceso de introspección y reconocimiento de la sostenibilidad del banco, se llegó a la conclusión de que ésta se derivaba del bienestar de la sociedad; así pues, cuando la sociedad era próspera, o al menos se encontraban índices económicos y educativos estables, había una correlación directa y casi proporcional en los beneficios de la empresa. Luego, había un interés por hacer más incluyente y activa la partición del grupo BBVA en la educación y desarrollo de las comunidades que estuvieran afectadas directa o indirectamente por ellos.

Fue así entonces como en 2005 se inicia el Plan de Responsabilidad Corporativa en Colombia (como una extensión de las políticas de RSC que se estaban implementando en España), dando lugar al enfoque y direccionamiento que querían tomar para crecer sosteniblemente. Así lo asegura su presidente, Oscar Cabrera Izquierdo, en la carta redactada para el Informe de RSC 2011 Colombia, en donde dice que “la Responsabilidad Corporativa es, ante todo, un conjunto de prácticas que aporta marcos conceptuales y éticos de fondo para optimizar las formas^[11] de gestión, tanto en el desarrollo del negocio y la relación con cada uno de los grupos de interés” (p. 4).

Tomando fuerza tal iniciativa, se va más allá y se establece 2 años después (en 2007) el Comité de Responsabilidad Corporativa, demostrándose un compromiso mayor por parte de la alta dirección en la responsabilidad social. Dicho comité tenía como principales funciones brindar el apoyo y soporte necesario para los programas de RSC que se quisieran implementar, atender a las reuniones ordinarias precedidas por la administración, y definir las políticas sobre la materia afines a BBVA como empresa socialmente responsable.

A medida que nuevos programas y proyectos sociales adquirieron mayor envergadura, se vio la necesidad de tener un mayor control sobre la imagen y reputación de la empresa, por lo que en el transcurso del segundo semestre de 2008 se da visto bueno al Plan Estratégico de RRC (Responsabilidad y Reputación Corporativa), cuyo principal objetivo era “definir cómo la RC es

palanca de diferenciación para BBVA frente a todos sus grupos de interés” (BBVA Colombia, 2011, p. 16).

Para ese entonces, la Responsabilidad Social entra a formar parte como uno de los 7 principios corporativos de BBVA; su desarrollo y ejecución pasa a ser responsabilidad integral de toda la organización, encargándose de su gestión el departamento de Comunicación e Imagen, y se crea dentro de ésta el área de Responsabilidad Social como división.

5.3 Plataforma estratégica

5.3.1 Entorno

Un obstáculo permanente en Colombia para el progreso ha sido la falta de oportunidades para muchas personas, en el acceso a educación de calidad, la obtención de un trabajo bien remunerado, vivienda digna, un sistema de salud eficiente, etc. Con esto, y no siendo BBVA ajeno a dicha situación, ha encaminado esfuerzos para implementar políticas y concretar alianzas estratégicas para hacer frente a la gran brecha en educación, la inclusión financiera para la población menos favorecida y facilitar la obtención de vivienda propia, y muchas otras medidas que contemplan otros factores, como el cambio climático y el cuidado del medio ambiente.

Parte de los programas en educación, se basan en la investigación y generación de relaciones con las personas. Entendiendo sus necesidades, y conociendo profundamente su realidad, se logra establecer el medio y la manera más efectiva de invertir los recursos, ayudando a generar sinergias en el mediano y largo plazo dentro de la comunidad.

Sin embargo, es imposible lograr la coordinación suficiente y necesaria para afrontar programas de tal magnitud, por lo que BBVA ha logrado establecer alianzas tanto con ONG como con empresas comerciales y del estado para ello. Así pues, dentro de las alianzas más destacadas encontramos en materia de educación a UNICEF, con programas como Escuela Busca al Niño, el Ministerio de Educación, Mac en el convenio para el tratamiento y reciclaje de baterías, el diario El Espectador en el concurso Pyme Sostenible, el apoyo en el plan de

ecoeficiencia dentro de los principales edificios del banco con Koala¹⁴ en los últimos 4 años para la capacitación de personal en temas de clasificación y desecho de desperdicios sólidos.

5.3.2 RSE

La RSE en BBVA funciona concretamente como un principio rector que cobija a todo departamento y sus respectivas áreas. En el momento en que se empieza a implementar, toma más fuerza y se torna complejo al integrarse al sistema y estructura de la organización, con esto nace la necesidad de crear un equipo de trabajo e implementar integradores de tiempo completo que, apoyados con sistemas de comunicación vertical, logran la coordinación y eficiencia en los procesos de trabajo suficientes para la difusión de información entre departamentos.

Respecto al proceso que se lleva a cabo dentro de BBVA, para dar inicio a un programa o proyecto, se tiene en cuenta que toda parte de una base. Como se habrá visto anteriormente, tanto la RSE como la RSC son en esencia lo mismo, sin embargo la segunda tiene una connotación más incluyente en cuanto a la participación activa de cada uno de los departamentos dentro de la organización, y es por ello que si bien desde el área de Responsabilidad Social, que se encuentra dentro del Departamento de Comunicación e Imagen, es donde nacen las propuestas y análisis de los programas a presentar ante la alta gerencia, la responsabilidad empieza desde mucho antes que eso.

Lo anterior quiere decir que, si no se es capaz de ser responsables socialmente dentro de la misma empresa, cómo se pretende serlo con los demás, con esto, en la Ilustración 11, se establece el orden en el que la responsabilidad social se va desencadenando.

¹⁴ A partir del 2014 se firmó una alianza con la empresa Ecoplanet cambiando así a Koala.

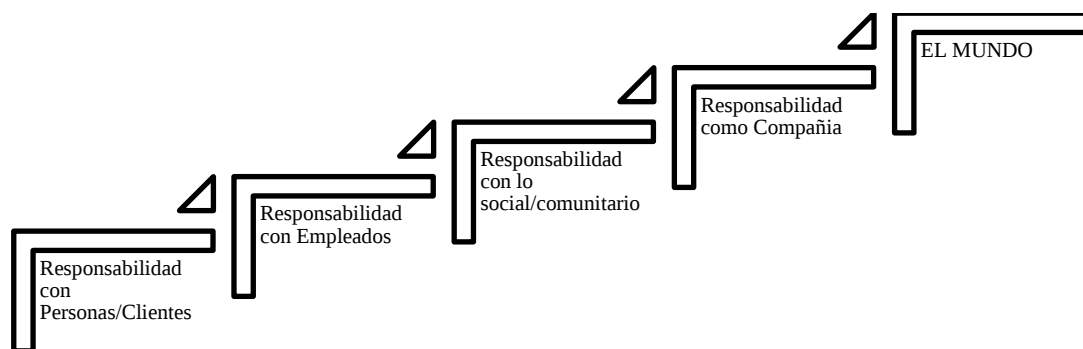


Ilustración 11. Cadena de RSE por grupos de interés en BBVA

Fuente: Adaptado de la pirámide de Análisis de Materialidad (BBVA Colombia, 2014, p. 35).

Con esto, en BBVA la base de todo son las personas, los clientes, gracias a ellos la empresa es rentable y ha podido ser sostenible, creando empleo y desarrollo; luego tenemos a los empleados, que al encontrar sus necesidades básicas cubiertas y proyectar su vida dentro de la compañía, si ésta ofrece las oportunidades y beneficios suficientes para ello, retribuyen ésta con compromiso hacia su trabajo y lealtad; sigue la comunidad, que como ya se ha mencionado es la que en última instancia permite que una empresa crezca y sea reconocida; más adelante está la responsabilidad como compañía que, al ser agente activo en el desarrollo de la comunidad, es necesario que establezca su alcance y límites en los proyectos sociales que estime pertinentes; por último tenemos al mundo, en donde se define el punto de menor impacto negativo posible para el medio ambiente.

En cuanto al proceso que se lleva a cabo para la aprobación de los proyectos, primero se hace una investigación inicial dentro de una comunidad que califique con cierto perfil, posteriormente se hace un análisis de impacto por parte de los analistas que se encuentran dentro del área de RS, los cuales reportan los resultados obtenidos de la investigación a la directora de Responsabilidad Corporativa, que hará la correspondiente presentación del proyecto en las reuniones ordinarias, delante del comité de RSC y la junta directiva. De ser aprobado, se procede a consulta del comité y analistas sobre los requerimientos de personal y adecuaciones necesarias para dar inicio, y se fijan los recursos disponibles para ello.

Para destacar proyectos de gran importancia que tuvieron lugar al procedimiento descrito, se tiene como insignia el programa Adelante con Tu Futuro, el Plan Global de Ecoeficiencia, y el SAE. Todos estos proyectos están especificados en la Tabla 6.

5.3.3 Enfoque

El grado de compromiso de todo BBVA en cuanto a la RSE es alto, tanto así que no solo se encuentra alineado con su visión y misión, sino que éstos se desprenden directamente del Plan Estratégico de RRC. Por tanto, la coherencia entre sus acciones y lo que se promulga es completa. A continuación se manifiesta directamente la misión y visión.

5.3.3.1 Misión

“BBVA es un grupo global de servicios financieros, cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente” (BBVA Colombia, 2011, p. 12).

5.3.3.2 Visión

“Trabajamos por un futuro mejor para las personas” (BBVA Colombia, 2011, p. 12).

Ahora bien, tanto la misión como la visión se encuentran soportadas bajo una serie de principios y objetivos, perfectamente detallados y definidos, en el marco de las políticas de la empresa. Es así como BBVA interrelaciona todo esto e ilustra de manera concisa como cada una es secuencia de otra.

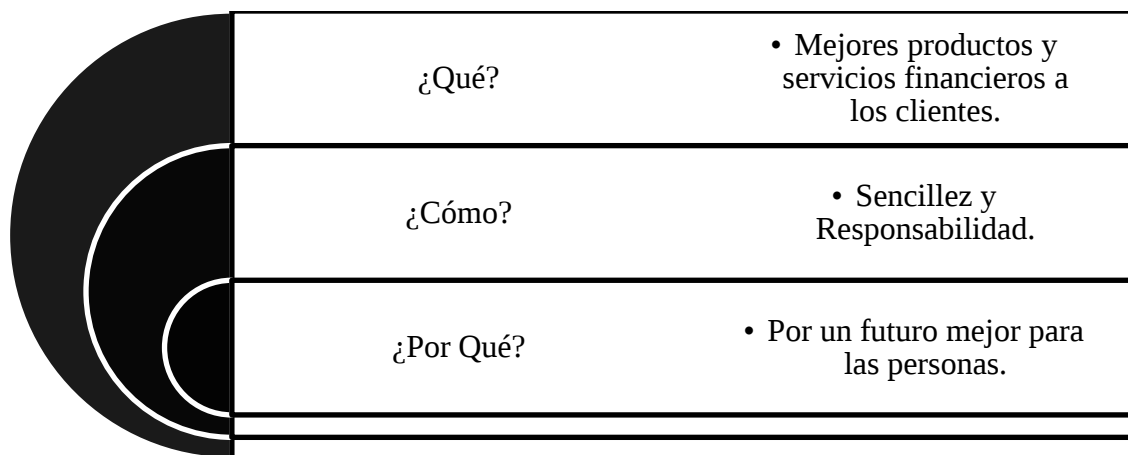


Ilustración 12. Interconexión de la visión y misión en BBVA

Fuente: (BBVA Colombia, 2014, p. 18).

Se debe puntualizar, que BBVA basa sus acciones bajo los principios de integridad, prudencia y transparencia, lo que en sí es el esquema en el que converge su esencia como entidad financiera comprometida con las personas, su actividad comercial, y el medio ambiente. En el Informe de Responsabilidad Corporativa Colombia (2014) se expresa mejor esto.

Estos principios sitúan a las personas en el centro del negocio y convierten a BBVA en una empresa que se guía no solo por la rentabilidad, sino también por las convicciones y el deseo de impulsar un desarrollo más sostenible, en el que el beneficio económico acompañe al progreso social y la protección del medio ambiente. (p. 18)

5.3.4 Gobierno corporativo

Para la RSC se creó un comité en el 2007, el cual asiste a todas las reuniones ordinarias de la junta directiva, y es garante de los procesos llevados a cabo de los programas, proyectos, y planes de responsabilidad social. Así mismo, para el trabajo conjunto entre departamentos, y en concordancia con el plan estratégico de RRC, el departamento de Comunicación e Imagen, con sus áreas de Comunicación Interna y Responsabilidad Social, se trabajan en los programas y se definen las áreas de apoyo en toda la empresa para su ejecución.

En cuanto la estructura de gestión en todo BBVA, se encuentra regulado por las Normas de Conducta Interna, los cuales, que a su vez se encuentran regidas por los Códigos de Conducta en

3 áreas, a saber: Grupo BBVA, Mercado de Valores, y Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Ahora, en términos más globales, en toda BBVA, el Sistema de Gobierno Corporativo está conformado por “el código de Gobierno Corporativo; el reglamento de la asamblea general de accionistas (...); el reglamento de la junta directiva, que comprende su funcionamiento y facultades (...), y el reglamento del Comité de Auditoría y Cumplimiento” (BBVA Colombia, 2011, p. 19).

Retomando el sistema que compete propiamente a la RSE, en BBVA no se ofrece un esquema de incentivos para la operación y cumplimiento de metas en los programas y planes que de allí surgen, esto porque daría un mensaje erróneo del verdadero propósito con el que se hacen.

De tal forma que la disposición de todo el personal, sin importar su departamento, para hacer las cosas no se encuentra coaccionada ni incentivada de manera económica, por el contrario, el saber que se es parte fundamental para el apoyo y mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, tanto dentro como fuera de la empresa, es suficiente motivación. En BBVA se creó un grupo de voluntariado, conformado por empleados y sus familias, para participar activamente en eventos y excursiones con fines sociales y ambientales.

Todo esto es medible y controlado mediante indicadores de gestión de procesos, y auditorías, actualmente BBVA cuenta con el esquema de índices GRI-G3, y es auditado por Deloitte.

5.3.5 Presupuesto

Para los recursos económicos que van a ser destinados a los proyectos y planes sociales, tanto dentro como fuera de la empresa, se destina el 1% de las utilidades del ejercicio del año inmediatamente anterior. La distribución de éste para cada proyecto, es potestad del director de Responsabilidad Corporativa del banco.

Normalmente entre las líneas que se trabajan en el área de Responsabilidad Social, la inversión se ve reflejada en porcentajes similares a los que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5*Distribución de la inversión en programas sociales*

Prioridades estratégicas	Inversión	%
Educación (millones de pesos)		
Financiera “Adelante con tu futuro”	336	60.2
Financiera “Escuela para el emprendimiento BBVA”	732	
Formación para los negocios	270	
Para la sociedad	2258	
Productos alto impacto social (millones de pesos)		
Apoyo a pymes para el crecimiento	558	9.4
Otras líneas estratégicas (millones de pesos)		
Cultura	87	30.4
Apoyo a entidades sociales	577	
Otros	1147	
TOTAL	5965	100

Fuente: Adaptación de la tabla de inversión en Programas Sociales del Informe de RSC de BBVA (2014, p. 45).

Así se demuestra que gran parte de los recursos se destinan al programa de educación, el cual corresponde a la principal línea de trabajo dentro del área de RSE. Cabe mencionar, que existen otras fuentes de financiación para diversos proyectos sociales, es el caso de aquellos productos financieros socialmente responsables, como algunas tarjetas de crédito especiales¹⁵, en donde se les consulta a los clientes si desean voluntariamente realizar alguna donación, y aparte de esto, BBVA dona el 1% del beneficio de los intereses ganados por las facturas pagadas con estas tarjetas.

5.3.6 Valores corporativos

Los valores por los cuales se rige el accionar de BBVA se encuentra enlistados bajo los 7 Principios Corporativos, en donde converge su modelo de gestión.

¹⁵ Entre las tarjetas de crédito que se cuentan para esta modalidad, tenemos la Tarjeta Mujer BBVA, Tarjeta Visión Mundial, y la Tarjeta de Afinidad Héroe.

Cientes	• El cliente como centro del negocio
Equipo	• El equipo como artífice de la generación de valor
Ética e Integridad	• Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad
Creación de Valor	• La creación de valor para los accionistas
Estilo de Gestión	• El estilo de gestión como generación de entusiasmo
Innovación	• La innovación como palanca de progreso
Responsabilidad Social	• La Responsabilidad Social Corporativa como compromiso con el desarrollo

Ilustración 13. Los 7 principios corporativos de BBVA

Fuente: Adaptado del gráfico de los 7 Principios Corporativos de BBVA (BBVA Colombia, 2014, p. 19).

Dichos principios constituyen la columna vertebral de la que se desprenden las políticas implementadas en materia de gestión y gobernabilidad. Con esto, en BBVA se trabaja la rentabilidad ajustada a principios, en donde expresa que su actividad comercial, si bien debe generar riqueza, ésta no debe ser a cualquier costo o perjudicar a alguno de sus stakeholders ni al medio ambiente. Al tiempo, se establece la estrategia basada en principios, en donde se crea el conjunto de relaciones entre la visión, la misión, los valores, y los sistemas de gestión.

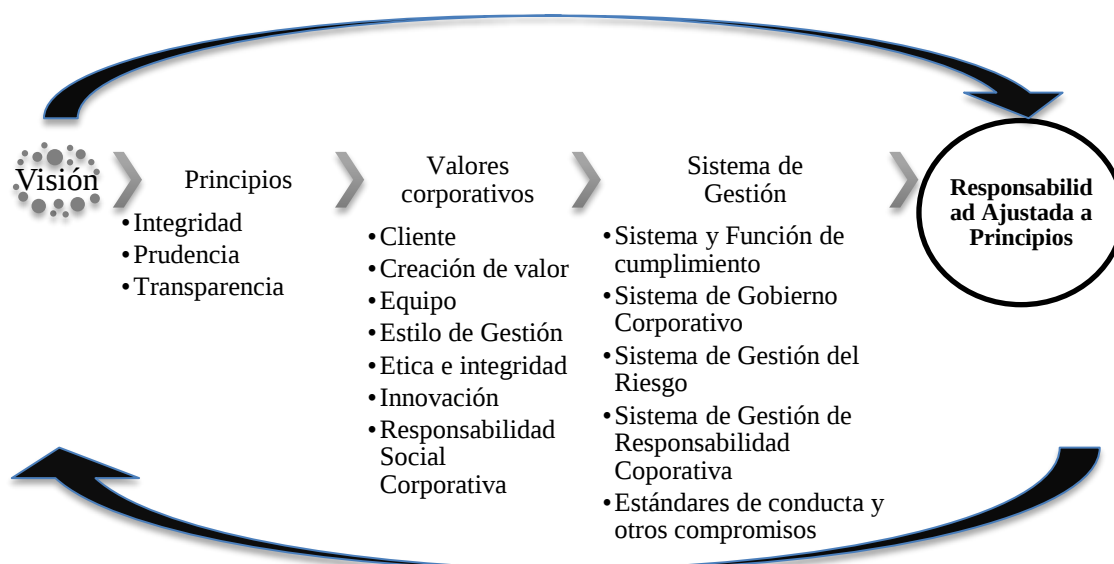


Ilustración 14. Estrategia basada en principios en BBVA Colombia

Fuente: Adaptado del modelo de estrategia basado en Principios (BBVA Colombia, 2011, p. 14).

5.4 División del trabajo

5.4.1 Departamentalización

En el momento de ilustrar cómo se encuentra organizada el área de RSE, hay que verlo de dos maneras, la primera es de manera exógena, en donde se visualiza como parte de un todo dentro de la estructura organizacional; la segunda de manera endógena, en donde se observa concretamente cómo está dividido el departamento de Comunicación e Imagen, en donde se encuentra el área de RSE.

Para la departamentalización exógena tenemos la siguiente estructura:

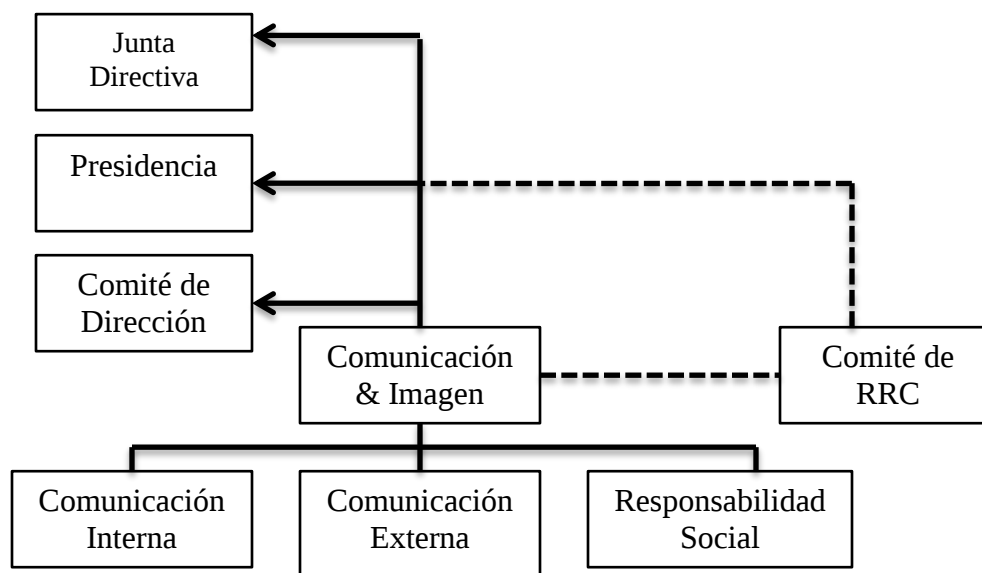


Ilustración 15. Estructura divisional de la RSC en BBVA Colombia

Fuente: Elaboración propia, basado en la estructura de RSC mostrada en el informe de RSC de BBVA Colombia (2011).

Aquí, el departamento de C&I responde ante la junta directiva, la presidencia, y al comité de dirección; el Comité de RRC, conformado por 5 miembros, se encarga de presentar y asesorar a la junta directiva en todo lo concerniente a los programas e iniciativas de del área de RSE.

En el caso de la departamentalización endógena, tenemos que el departamento de C&I está compuesto de 3 áreas, Comunicación Interna, Comunicación Externa, y Responsabilidad Social. Actualmente está compuesto por un director, un gerente, y 3 analistas.

Para la difusión de información y coordinación del trabajo, se implementan tanto vínculos verticales como horizontales, entre los que podemos encontrar informes anuales, equipos de trabajo, integradores de tiempo completo, planes, reglas y la referencia jerárquica.

Por otro lado, los puntos geográficos en los que las instalaciones físicas del área de RS se encuentran a nivel nacional, tenemos que solo están en Bogotá, en el edificio central; sin embargo, a nivel global, cada sede cuenta con su área de responsabilidad social.

5.4.2 Cargos

Como se mencionó anteriormente, dentro del departamento de C&I, en donde se encuentra el área de responsabilidad social, cuentan con un director, un gerente, y 3 analistas.

Los analistas, con formación investigativa, son responsables de recopilar información y establecer las bases sobre las cuales los programas se van a elaborar, esto en términos de requerimientos de recursos e impacto sobre la sociedad; el gerente, el cual es responsable de coordinar dicho esfuerzo, y enfocarlo de la mejor manera para que posteriormente se transmita al director del departamento; y éste último es responsable de difundir dicha información al comité de RRC y en sí, a todo departamento que pueda verse involucrado en la ejecución del proyecto.

Para el control y evaluación de desempeño en el área, según la gerente de RC de BBVA, Liliana Corrales Forero, existe una valoración en competencias, y una valoración anual, basada en objetivos propuestos desde el inicio del año. Con esto, se establecen indicadores que tienen que ver con el desarrollo de los programas, el alcance en términos del número de personas, uso de presupuesto, desarrollo de competencias, y de manera más general, encuestas para determinar la reputación del banco, basado en diálogos con los grupos de interés.

5.4.3 Sistema vertical y horizontal

A pesar de llevar un rigor en el control y medición en el trabajo que se lleva a cabo dentro del departamento, mediante la elaboración de informes (en general se elabora 3 al año, y uno anual), no es excesivo el papeleo y el trámite. La comunicación interdepartamental se ve facilitada por los grupos interdepartamentales, y por la difusión de la información por medios claros y de fácil acceso.

Por otra parte, la estructura dentro del departamento se ha mantenido estable, en cuanto a divisiones, pero ha crecido en personal, al tiempo que mantienen un índice de rotación de personal baja, con esto, se establece que cuentan con una buena curva de experiencia y que se desarrollan competencias.

5.5 Coordinación del trabajo

5.5.1 Procesos

Al iniciar cada año, se reúnen la junta directiva, y todos los equipos de área, entre los que se encuentra el comité de RRC; allí se acuerdan las metas y objetivos a alcanzar a lo largo del año. Normalmente, para llegar a esa fase, las iniciativas en materia social deben pasar por un proceso de análisis y filtro por medio de la directora de RC de BBVA, éstas son socializadas con el comité de RRC, que en última instancia es el ponente de dichas propuestas.

Al finalizar el año, se realiza el Informe de Responsabilidad Corporativa, y con éste, se socializa la información a todas las dependencias de la empresa, involucrando a los empleados y divulgando los resultados obtenidos por parte de los programas y proyectos.

A modo de complementación, en el caso de estudios para financiación de grandes proyectos, se utiliza la herramienta MRMS, que soportado bajo la insignia de Rentabilidad Ajustada a Principios, establece un análisis profundo del impacto social y ambiental de éstos; luego pasa a análisis al área de riesgos y se toma la determinación de si son aceptados o no.

Con todo lo anterior, el mecanismo de procesos dentro del área de responsabilidad social, es impulsado por el estudio e investigación de los analistas, quienes tienen bajo su responsabilidad un proyecto en específico cada uno, lo que permite el seguimiento y control constante. Así mismo, en la medida que éstos se van trabajando, se realizan los ajustes que se crean necesarios en materia procedimental, lo que permite la creación de nuevas alianzas con otras organizaciones y la integración con áreas de otros departamentos según sea necesario.

A medida que se van concretando las metas fijadas para cada uno de los proyectos, éstas se reformulan y se establecen con objetivos más ambiciosos, ampliando las posibilidades para la creación de nuevas líneas de trabajo interrelacionadas, y expandiendo el alcance y cobertura de los programas. Lo que deja entrever un sistema cíclico de retroalimentación, en el que se apoya el área para continuar con sus actividades.

Por su puesto, todo este proceso responde al direccionamiento del departamento de Comunicación e Imagen, junto con el comité de RRC, en donde se establecen los parámetros de acción, y se gestiona el presupuesto a asignar para cada uno de los programas activos. En la medida que se observen resultados satisfactorios dentro de la comunidad en la que se invierte, abre la posibilidad de destinar más recursos para los proyectos, por tanto, la obtención de resultados positivos en éstos es de vital importancia para su continuidad, y se hace uso de indicadores y auditorías para dar cuenta de esto.

Con esto en mente, se logran resultados a partir de una serie de factores interdependientes, como la implementación y distribución acertada de los recursos tecnológicos y económicos; la disposición de trabajo del grupo de voluntariado conformado por los empleados del banco; la asignación de personal especializado y enfocado a cada proyecto; y el compromiso de los directamente involucrados en los programas.

En la Ilustración 16, se muestra el orden de los procesos llevados a cabo dentro del área.

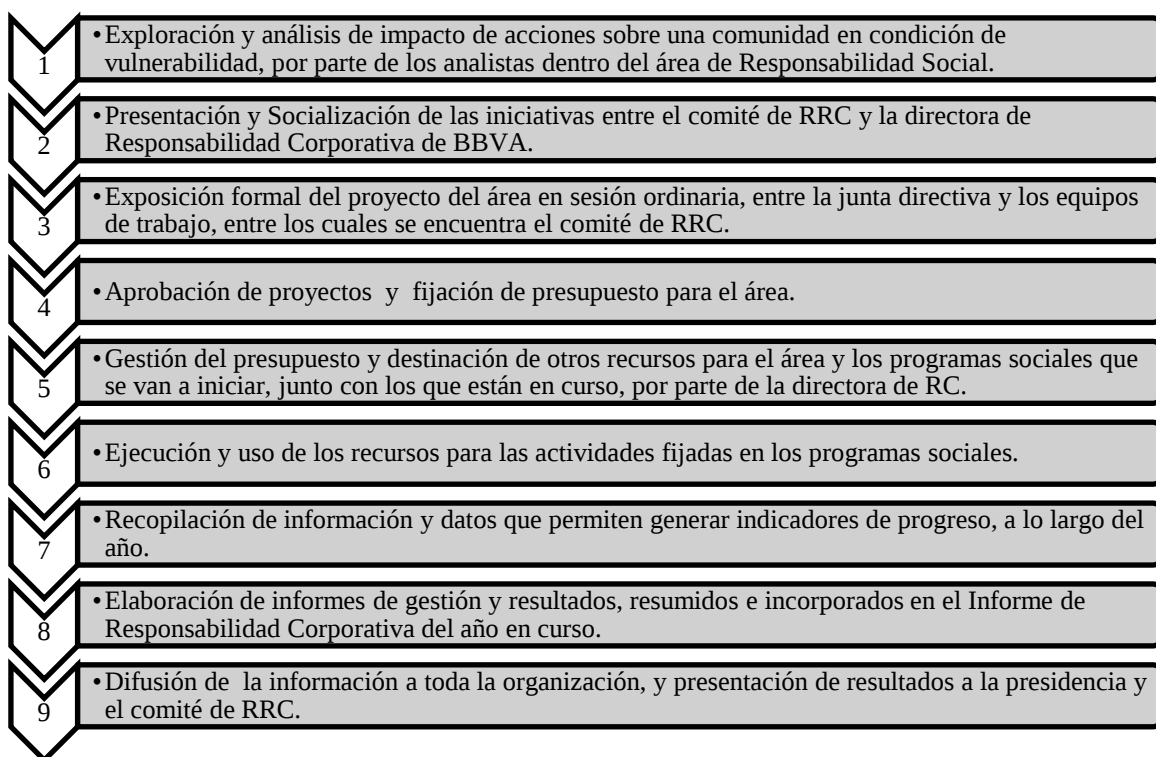


Ilustración 16. Procesos dentro del funcionamiento del área de responsabilidad social y conexos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas a la directora de RC Liliana Corrales.

5.5.2 Comunicación

Todo el proceso de creación, transmisión y difusión de información es responsabilidad de las áreas de Comunicación Interna y Comunicación Externa, las cuales figuran dentro del departamento de C&I. Aquí, se implementan todas las estrategias y herramientas necesarias para lograr una comunicación clara, suficiente y pertinente.

Dentro de las herramientas con las que se cuentan para dicho propósito, encontramos una intranet, la cual es un sistema de transmisión de información entre las redes de equipos al interior de la empresa; una revista; carteleras digitales ubicados en zonas estratégicas de las instalaciones físicas; la página web transaccional, creada específicamente para divulgar información acerca de la responsabilidad social en BBVA; y por último el Informe de Responsabilidad Corporativa Colombia que se hace al final de cada año.

Con lo anterior, los medios que son más usados frecuentemente, son la web, debido a la facilidad y rapidez con la que se puede compartir información, y dada la distribución geográfica de BBVA globalmente, es la que menor costo reporta. Sin embargo, en términos de comunicación eficiente no hay nada como la comunicación directa (cara a cara), la cual no solo evita tergiversarla, sino que genera una relación entre partes. El trato personal entre empleados, crea un vínculo difícilmente emulable con medios web, y genera empatía.

En otra materia, BBVA al encontrarse enmarcado bajo el plan estratégico de RSC, se demanda que todos los empleados conozcan y apliquen los códigos y manuales de conducta, por lo que son constantes las capacitaciones que reciben.

5.5.3 Certificaciones y alianzas

A lo largo de sus 10 años de RSE, BBVA ha logrado acoplar dentro de su gestión procesos y alianzas que potencializan su trabajo con la sociedad, su respeto por el medio ambiente, y la consecución de objetivos financieros. De esta forma, se consolida como un modelo a seguir, y un referente para la sostenibilidad empresarial. A continuación, se relacionan las alianzas más importantes con entidades públicas y privadas de BBVA en la Tabla 6.

Tabla 6

Alianzas estratégicas de BBVA en materia social y ambiental

ALIANZA	INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	ONU	Un llamado a todas las compañías para alinear las estrategias y sus operaciones con los principios universales de los Derechos Humanos, en materia laboral, ambiental y anticorrupción, y tomar acciones que ayuden avanzar en los objetivos sociales.
Principios de Ecuador	Instituciones Financieras	Los Principios de Ecuador es un marco de gestión de riesgos, adoptado por las instituciones financieras, para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en los proyectos.

Protocolo Verde	Sector Financiero y Estado Colombiano	Es un acuerdo que busca aunar esfuerzos para promover el desarrollo sostenible del país, y trabajar por la preservación ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales.
UNEP FI	ONU y Sector Financiero mundial	Se trata de un esfuerzo global para identificar, promover y hacer realidad la adopción de mejores prácticas ambientales y de sostenibilidad en todos los niveles de las operaciones de las entidades financieras.

Fuente: Elaboración Propia, basado en la información encontrada en los Informes de Responsabilidad Corporativa de BBVA Colombia entre los años 2011 – 2014.

5.5.4 Recursos

La disposición de hardware y software con la que cuenta el Departamento de C&I, es básicas, y no demandan mayor tecnificación fuera de las herramientas y modelos que usan sus pares en el resto de la organización. Con esto, dentro de las oficinas del departamento cada integrante cuenta con un computador, un teléfono celular, y los servicios correspondientes.

Sin embargo, hay que destacar algo de la infraestructura en las operaciones de los programas del área de RS, para sus programas insignia “Adelante con Tú Futuro”, en la línea de educación financiera, disponen de las denominadas aulas móviles.

Dichas aulas son enormes buses, climatizados y totalmente equipados para recibir 21 personas que deseen tomar la capacitación. Cuentan con computadores, calculadoras y material físico, como se muestra en el Anexo E, en donde dos capacitadores imparten distintos talleres y módulos sobre educación financiera y gestión de ingresos.

Por otro lado, se puede decir que en la ejecución de tareas cuentan con una gran parte tercerizada, dado que se maneja por medio del grupo de voluntariado de BBVA.

6 CONCLUSIONES

En el tejido empresarial colombiano, la RSE debe ser parte integral de la estructura y sistema de gestión organizacional, no solo porque encamina a la empresa hacia decisiones que repercuten en el desarrollo y crecimiento de la sociedad y el medio ambiente, sino porque es la única manera de alcanzar una completa sostenibilidad. Aislarla o ejecutar acciones socialmente responsables, sin alinearlas de manera suficiente con la misión, visión, o a las políticas corporativas, solo crea desorden e ineficiencia en la disposición de los recursos para ello.

Lo anterior no desvirtúa el hecho de que las bases sólidas de una empresa privada sean unas finanzas sanas, y una estructura organizacional que facilite su actividad comercial, sin embargo son solo eso, las bases; su edificación, y el rumbo que quiere tomar depende del sistema de gestión y su misión. Con esto, a mediano y largo plazo encontrará que llegar a un estado de sostenibilidad dependerá de muchos otros factores.

Así pues, BBVA entendió esto, y ha logrado interiorizar el concepto de sostenibilidad a partir de la RSE. Con poco más de 10 años funcionando con el área de RS, su evolución en el esquema de políticas corporativas, programas sociales, y alianzas con organizaciones afines, lo consolidan como referente en la implementación y estructuración de la RSE, que deja de ser una moda o simple altruismo, para transformarse en el modelo de gestión de ésta nueva era empresarial.

6.1 A nivel de estructura organizacional

Guiándonos por el tipo de estructuras tratadas por Víctor Guédez, tenemos que BBVA, al ser un banco de origen Español presenta un diseño de estructura geográfico, en donde cada región cuenta con su propia unidad de negocio, y a su vez, cada uno de éstos cuenta con su propia estructura organizacional.

Con esto, en el país se encuentra BBVA Colombia en cuyo organigrama, tal como se muestra en el Anexo F, se concluye que sigue un diseño funcional, en el que se encuentran perfectamente establecidos los departamentos, sujetos a una alta gerencia, y cuyas decisiones son

centralizadas, sin embargo, hacen uso de vínculos tanto horizontales como verticales para coordinar y difundir información.

Es así como encontramos sistemas de información, planes, reglamentos, equipos de trabajo, e integradores de tiempo completo; la mezcla de estos vínculos responde con suficiencia las necesidades de coordinación y procesos para llevar a cabo sus objetivos departamentales, cuando se requiere trabajo conjunto entre ellos.

6.2 A nivel de responsabilidad social empresarial

Con la información obtenida en las entrevistas, y los Informes anuales de Responsabilidad Corporativa, se puede asegurar que BBVA se encuentra situado en el centro del diagrama de sustentabilidad, mostrado en la Ilustración 9.

Esto quiere decir que es sustentable, ello porque ha logrado generar beneficios económicos, aun cuando significó un esfuerzo enorme en inversión y tiempo, la conformación y estructuración del modelo de gestión enfocado en el cliente, y más aún, en la sociedad, sin menospreciar los avances importantes que ha tenido en asuntos ambientales con su Plan Global de Ecoeficiencia, y la adaptación de sus servicios hacia la política de Rendimientos Ajustados a Principios.

Por otro lado, remitiéndonos a la Tabla 2, estrategias básicas de RSE, se concluye que en el área de RSE del departamento de C&E, predomina la estrategia de Inversión Social, esto en cuanto no se limita a destinar recursos para impactos sociales de corto plazo, por el contrario, apostó a generar desarrollo y en pensar que el mayor impacto que podría generar con los recursos que contaba, era en educación, tema indispensable para cerrar la brecha de desigualdad, y para brindar oportunidades de desarrollo personal que repercutirán positivamente en el núcleo de las familias beneficiadas.

A modo de complementación, no se cataloga la estrategia de RSE de BBVA como Alianza Social, porque no se evidencia en las personas beneficiadas, un efecto real en donde se demuestre que son agentes activos que potencializan el desarrollo de la sociedad. Por el momento, están emprendiendo el camino hacia la realización personal, donde se espera que en el

momento de culminar dicha etapa, se deriven muchos otros efectos positivos sobre la sociedad, aparte de los que ya se registran hasta el momento.

Por último, en lo que atañe a la RSE respecto a las etapas del desarrollo ético, se logró identificar que BBVA se encuentra en la etapa postconvencional, y se ubica en el estadio 6. Esto se concluye al conocer que su modelo de gestión gira en torno a principios éticos y al Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa, lo que en sí demuestra cómo el enfoque hacia las personas, por encima del beneficio económico, puede conllevar hacia el camino del éxito y la sostenibilidad.

7 RECOMENDACIONES

Siendo este un estudio descriptivo, se espera que funcione como documentación complementaria sobre todo lo relacionado con la conformación e implementación de la RSE en el diseño de estructural y el plan estratégico de la empresa.

A partir del método reseñado en el Capítulo II, sobre cómo se puede administrar la RSE dentro de la organización, se pretende que sea un acercamiento y una invitación, por parte de los altos gerentes y personas en cargos afines, a cambiar de mentalidad de corto plazo, y abrirse campo no solo a la supervivencia de su empresa, sino a la sostenibilidad.

Para aquellas personas que están iniciando con un negocio, y son conscientes de la importancia que representan para el tejido social de nuestro país, y quieren incorporar la RSE como modelo de gestión desde un inicio, se les recomienda establecer un plan estratégico ajustado a los 3 ejes de la sostenibilidad que, a medida que se vaya consolidando uno de ellos, se trabajará en los restantes.

El primer eje a asegurar es el crecimiento económico, que trabajado responsablemente, es en primer medida el marco inicial de referencia ética de la empresa, junto con los valores corporativos. Una vez encuentre estabilidad financiera, puede coordinar un modelo de gestión ajustado a su entorno y a las necesidades de la comunidad, con el objeto de retribuir, corresponder y tener reciprocidad. Estos tres factores constituyen el primer plano de la RSE, como se mencionó y explicó en el capítulo II.

Sin embargo, antes que nada, es importante tener en cuenta que si se piensa incursionar en el modelo de gestión de RSE, dada la gran demanda en tiempo y esfuerzo para realizar cambios de fondo dentro de la empresa (más aún si no cuenta con la suficiente coordinación de trabajo y comunicación entre departamentos), se recomienda capacitar constantemente a todo el personal, e involucrarlo sobre los cambios a realizar, la resistencia al cambio siempre ha sido un obstáculo en las reingenierías de procesos.

Para terminar, se recomienda tener claridad en los conceptos y herramientas disponibles para realizar una transición en los procesos. No es una tarea fácil, y la estructura organizacional de algunas empresas pueden ser incompatibles, o presentar demasiados problemas, con ciertas fases

de la implementación de RSE, sin embargo, llegar a ser sostenible financiera, social, y ambientalmente, no solo asegura el progreso de su empresa, también el del país.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBVA Colombia. (2011). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2011 Colombia*. BBVA. Bogotá: Géminis.
- BBVA Colombia. (2013). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2013 Colombia*. Bogotá: Géminis.
- BBVA Colombia. (2014). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2014 Colombia*. Bogotá: Marketing Group D+C.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits . *The New York Times Magazine* .
- GRI. (n.d.). *Acerca de Global Reporting Initiative*. Retrieved 28 de Diciembre de 2012 from Global Reporting Initiative en Español: <https://www.globalreporting.org/>
- Guédez, V. (2008). *Ser Confiable: responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas: Planeta.
- Heathcliff, S. M. (11 de Agosto de 2011). Diez errores que cometen los gerentes con su gente. *Mercado* .
- Malthus, T. (1798). *An Essay on the Principle of Population*. Londres. Retrieved 28 de Octubre de 2012 from ESP: <http://www.esp.org>
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las Organizaciones* (7ª edición ed.). Barcelona, España: Ariel S.A.
- Ricardo, D. (1959). *Principios de economía política y tributación*. (J. Broc, N. Wolff, & J. Estrada, Trans.) México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones* (2ª ed.). (G. Franco, Trans.) México, D.F.: Fondo De Cultura Económica.
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad Social: Estrategias Sostenibles para el Desarrollo y la Competitividad*. Lima: ESAN Ediciones.