

# LA ESTRUCTURA AMBIENTAL AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION

---

*Enrique Angel Sanin<sup>1</sup>*

Medellín, septiembre de 1998

## RESUMEN

Para los dos tipos básicos de estructura ambiental al interior de la organización, -funcional y por procesos- se presentan las tareas a ejecutar por cada dependencia. A partir de esta clasificación, se identifican las ventajas y desventajas a nivel empresarial de adoptar una u otra estructura. Finalmente, se proponen algunos mecanismos de coordinación adicionales, para hacer más flexible la organización por procesos.

## ABSTRACT

The tasks to perform by any area are presented for the two basic types of environmental structure within the organization, -function oriented and process oriented- Based on that classification, advantages and disadvantages are identified for both structures. Finally, some additional coordination mechanisms are proposed in order to make the process oriented structure more flexible.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sean éstas de carácter público o privado, industriales o comerciales, son concebidas y se desarrollan con el fin de adelantar una serie de procesos productivos o administrativos.

Si alguno de los procesos desempeñados por la organización causa o puede causar algún impacto ambiental, la organización estará interesada en contar con una estructura interna entendida como el arreglo particular de funciones y recursos al interior de la organización- para desarrollar el proceso de gestión ambiental.

Esta estructura es la herramienta que la organización tiene para materializar su política ambiental y para buscar el logro de los objetivos que son soportados por esa política, tales como el aumento de la competitividad, la minimización de riesgos legales, la minimización de riesgos de salud ocupacional por aspectos ambientales, la proyección hacia la comunidad de una imagen de organización orientada al logro de una mejor calidad ambiental, la optimización en el uso de los recursos, el desarrollo de una política de «buen vecino», la obtención de certificaciones de calidad ambiental tipo ISO 14000 o

---

<sup>1</sup> Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. - Universidad Nacional de Colombia

la obtención de «sellos verdes», para penetrar mercados internacionales, etc.

En el momento de materializar su política ambiental en una serie de acciones concretas, las organizaciones, particularmente aquellas cuyo objeto social es la concepción, construcción y operación de proyectos de desarrollo, se ven enfrentadas al problema de seleccionar uno entre varios posibles modelos de estructura.

Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, puede articularse en mayor o menor grado a la estructura del resto de la organización y permite hacer énfasis en diversos aspectos de la gestión ambiental.

## DOS TIPOS BÁSICOS

No se está diciendo nada nuevo al afirmar que existen dos tipos básicos de organización, funcional y por procesos. Si bien esta última es el paradigma actual al pensar en la estructuración total de una organización, no está claro que al focalizarse en el problema de qué estructura darle a la gestión ambiental de una organización, sea universalmente válido que los procesos son mejores y las funciones peores. Como se verá más adelante, la clave del asunto radica en la existencia o no de algunos mecanismos adicionales de coordinación.

## LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional para la gestión ambiental es posible para organizaciones estructuradas de manera funcional o por procesos y está conformada por un área ambiental encargada de la totalidad de las funciones de tipo ambiental dentro de la organización. Tal como se aprecia en la figura 1, la configuración típica estaría dada por una suborganización con un Gerente a la cabeza, del cual dependen varias divisiones.

En este tipo de estructura se concentran funciones de:

- A. Análisis del entorno en lo referente al tema ambiental.
- B. Estructuración de políticas ambientales para toda la organización.
- C. Realización de estudios ambientales prospectivos relacionados con la expansión futura.
- D. Realización de estudios ambientales por proyecto, tendientes a la obtención de permisos y licencias de las autoridades ambientales.
- E. Trámite de las licencias y permisos.
- F. Compra de predios y servidumbres.
- G. Implementación de los Planes de Manejo Ambiental (PMA) en proyectos en construcción.

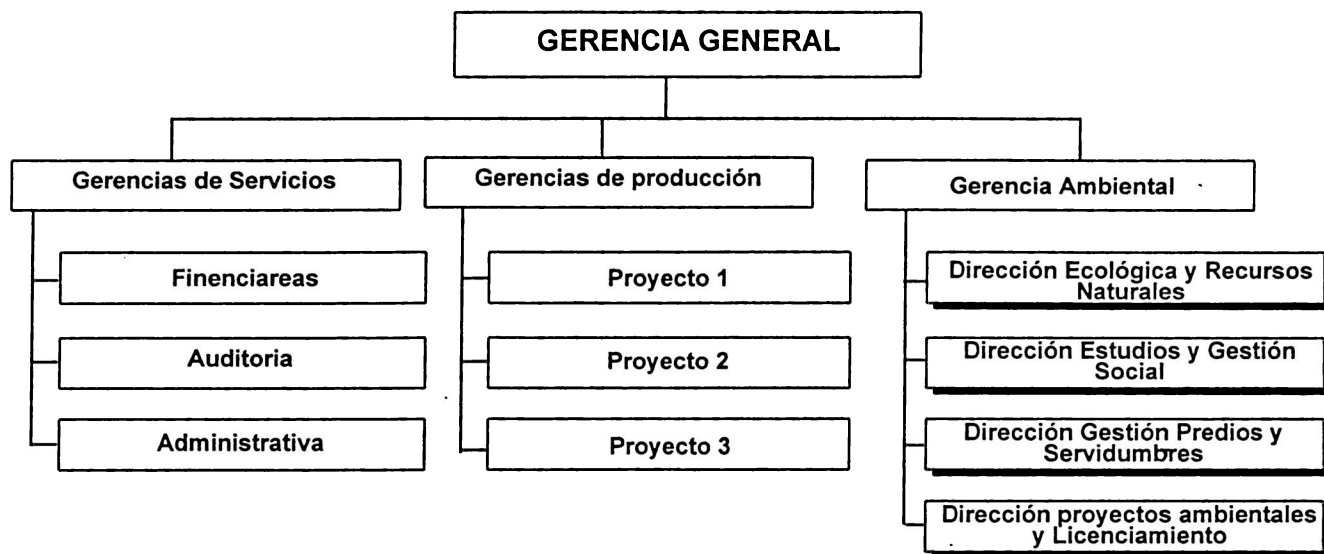


Figura 1 Estructura ambiental por funciones

- H. Implementación de PMA en proyectos en operación.
- I. Seguimiento a los indicadores ambientales de todas las actividades de la organización.
- J. Liderazgo y control en el programa de calidad ambiental ISO 14000
- K. Relación con organizaciones y autoridades ambientales.
- L. Programas internos de consolidación de la cultura ambiental.
- M. Investigación aplicada a la solución de problemas específicos de la organización.

Este tipo de estructura tiene claras ventajas en los siguientes aspectos:

- **Permite una integración especializada en los grupos de trabajo.** Al concentrar la totalidad de los aspectos de un tema específico, por ejemplo, calidad de aire o rescate arqueológico, en una sola área, permite llegar a un volumen de trabajo que justifica la existencia de especialistas en el tema, lo que permite elevar el nivel técnico - científico de las respuestas a los problemas y garantiza un nivel de interlocución adecuado en el plano profesional con agentes externos y autoridades ambientales.
- **Permite respuesta unificada ante el medio.** Por ser una suborganización, es posible unificar las posiciones que la corporación presenta ante el medio, lográndose mayor uniformidad y coherencia entre la política y la gestión ambiental concreta.
- **Asigna con claridad las responsabilidades de la gestión.** Consecuencia también del hecho de tener una cabeza común, las gestiones físico-bióticas tienen mayor probabilidad de tener coherencia con aquellas en el campo social. Además se sabe claramente dónde termina la responsabilidad de un área o funcionario y dónde empiezan las del siguiente.
- **Permite una interlocución horizontal con la alta gerencia.** Por tener asiento en el Comité Directivo de la organización, y no tener intermediarios entre la cabeza del área y el Gerente General, el tema ambiental logra posicionarse al mismo nivel de importancia de otros como el técnico y el financiero, a la hora de determinar criterios para la toma de decisiones, especialmente aquellas de mayor impacto

en la organización, como la selección de los proyectos para la expansión o la definición de políticas macro de relacionamiento con otros agentes de la sociedad.

No obstante, estas ventajas vienen acompañadas de algunas claras desventajas para el resto de la organización:

- **Distanciamiento frente a los procesos productivos.** Sobre todo en lo relacionado con la atención día a día de las necesidades y urgencias de gestión ambiental de los procesos productivos. La asignación de recursos, especialmente del personal más calificado se inclina hacia aquellos temas que son considerados por los especialistas como un reto profesional, dejando de lado las necesidades, a veces apremiantes, de intervención rápida en problemas o gestiones poco interesantes desde el punto de vista conceptual, pero críticos desde el punto de vista de costos o beneficios para la organización.
- **Aislamiento del tema de la perspectiva corporativa.** El área ambiental puede convertirse en un enclave interno, con su propia cultura, sus propios valores y moralidad, no necesariamente compartidos por el resto de la organización, lo que lleva un mayor aislamiento, conformándose un círculo vicioso.
- **Dificulta la concordancia entre el ciclo técnico y el ambiental.** El área ambiental y los proyectos, cada uno por su parte programa las actividades de su competencia y estas no necesariamente se articulan en el tiempo. Los Gerentes de proyecto frecuentemente se quejan de que el área ambiental no marcha al ritmo de sus proyectos y necesidades, sino a un ritmo propio, más orientado a la investigación y el conocimiento y por tanto más lento.

## LA ESTRUCTURA POR PROCESOS.

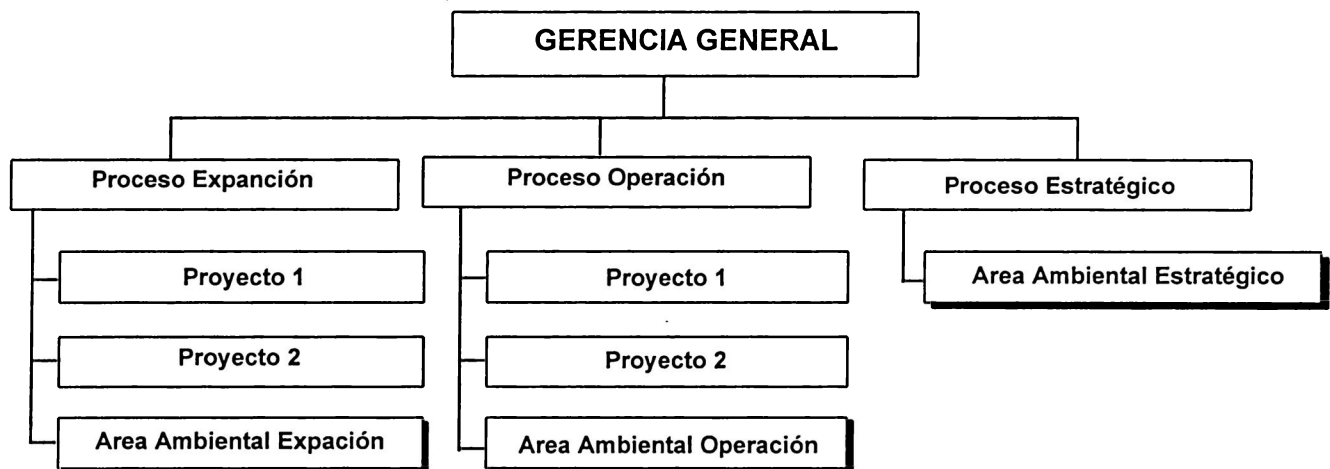
A diferencia de la estructura funcional, la estructura por procesos para la gestión ambiental, requiere que toda la organización esté estructurada por procesos.

Esta estructura está conformada por diversas áreas o grupos, dependientes de varios procesos tal como se presenta en la Figura 2. En esta caso las funciones relacionadas con lo ambiental se reparten por la organización y pueden responder al siguiente esquema:

- El área ambiental en el proceso estratégico atiende

lo referente a relacionamiento con el entorno, definición de políticas, seguimiento de indicadores, programas ISO 14000, de cultura ambiental e investigación aplicada, es decir las funciones A, B, Y, J, K, L y M señaladas anteriormente. Cabe señalar

que la función E, trámite de licencias puede centralizarse en esta área atendiendo a su relación con las autoridades, o en el área ambiental de expansión, buscando cercanía con la parte técnica de los proyectos.



**Figura 2 Estructura ambiental por procesos**

- El área ambiental en el proceso de expansión atiende lo relacionado con estudios prospectivos, estudios específicos para obtención de licencias, compra de predios y servidumbres y PMA en construcción, es decir, las funciones C, D, F y G. También es posible que se realice aquí la función E, como se señalaba anteriormente.

En su relación con los proyectos, esta área puede funcionar como staff para ellos, proporcionándoles todos los servicios, o como coordinación de grupos más pequeños, que trabajen con dedicación exclusiva para algún proyecto, dependiendo esto principalmente del volumen de actividades.

- En el área ambiental de operación se concentra básicamente la función de PMA para proyectos en operación, es decir, la función H, pero es posible que se tengan algunas actividades remanentes de la I, PMA en construcción, además de alimentar los indicadores ambientales y el programa ISO 14000 (funciones I, J)

A su vez la estructura por procesos presenta ventajas y desventajas que son en buena medida las opuestas de la organización funcional. Así, sus ventajas son:

- **Integración de la gestión ambiental a los procesos productivos.** Por estar ambos supeditados a los jefes de proyecto o planta.

- **Compromiso ambiental por parte de las áreas técnicas.** Esto por que el tema se convierte en parte de la gestión del día a día.

- **Articulación entre lo técnico y lo ambiental.** Aspecto que se logra con la relativa unificación de los ritmos de ambas temáticas.

Por su parte las desventajas de este segundo tipo de estructura se centran en:

- **Fragmentación del equipo de trabajo.** Lo que implica menores posibilidades de intercambio interdisciplinario, con profesionales de otros proyectos o que trabajen en otras etapas del ciclo técnico-ambiental, pues cada uno está en lo suyo.

- **Dificultades para el análisis especializado.** Al disminuir el volumen de trabajo especializado en cada pequeña área ambiental, es posible que este tipo de temáticas empiecen a ser manejadas bajo un esquema de outsourcing, perdiéndose la competencia en el tema.

• **Dificultad para una proyección unificada al medio externo.** Principalmente porque los espacios de discusión y unificación de criterios al interior de la organización se pierden por la necesidad de acomodarse al ritmo de los proyectos.

• **Dificultades para la coherencia interna y para aprovechar sinergias.** Básicamente derivadas de las dificultades de comunicación interna.

Buena parte de las desventajas y dificultades de este segundo esquema se pueden solucionar mediante dos mecanismos adicionales de coordinación:

• *Comité ambiental corporativo.*

Comité de alto nivel, conformado por los Gerentes de proceso que tienen gestión ambiental a su cargo y sus respectivos jefes de división, Es un Comité de carácter decisorio, su función es llegar a un relativo consenso en cuanto a políticas, proyectos y criterios generales que afectan la gestión ambiental en la organización.

Debe reunirse, con agenda preparada por el coordinador del área ambiental corporativa, para tomar decisiones de alcance superior al de un proceso particular y para recomendar decisiones de mayor alcance al Comité de Gerencia o a la Junta Directiva.

• *Comité Técnico Ambiental.*

De nivel técnico, carácter participativo, debe trabajar bajo un esquema de taller, donde profesionales o tecnólogos de las diversas áreas ambientales expongan y compartan problemas, soluciones y posibilidades de innovación. Su agenda debe ser muy flexible para garantizar el acceso de todos los interesados, inclusive de personal de las áreas técnicas con inquietudes respecto a la gestión ambiental.

El buen funcionamiento de estos dos mecanismos de coordinación puede llevar a una situación en la cual se obtengan las ventajas de la estructura por procesos y simultáneamente se recuperen algunas de las ventajas de la estructura funcional.

## CONCLUSIONES

Dependiendo del tipo de estructura que tenga la organización en su conjunto y de sus valores y prioridades, puede ser más conveniente estructurar lo

ambiental por funciones o por procesos, lo importante es tener en cuenta que lo primero dará una respuesta de alta calidad, unificada y coherente, pero posiblemente su velocidad de respuesta no sea la que los proyectos requieren.

Lo segundo llevará a respuestas más acordes con las necesidades de celeridad y especificidad de los proyectos, pero puede presentar dificultades en materia de su coherencia y puede rebajar la calidad de las mismas.

De un adecuado funcionamiento de los mecanismos de coordinación señalados para este segundo esquema, depende en buena medida que tales dificultades se subsanen y que la estructura por procesos sea una respuesta globalmente mejor.

