



**LA TOMA DE DECISIONES EN LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL – ESTUDIO DE CASO SECRETARÍA DE EDUCACION**

PROYECTO DE GRADO

ROSI CABRERA SANCHEZ

COD. 0412040

GILBERT STEVEN URBANO G.

COD. 0522071

PROFESORA: ANGELA GARTNER

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
SANTIAGO DE CALI
2012**

CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
3. REFERENTES TEÓRICOS.....	5
4. CERTIFICACION DE LA GESTION	12
5. LA RSE EN EL SECTOR PÚBLICO	12
7. METODOLOGIA	15
8. INSTRUMENTO.....	15
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	17
• Seminario sobre mediación y violencia escolar en Colegio público de Cali.....	19
• Secretaría de Educación de Cali capacita en manejo eficiente y transparente de los recursos	19
10. CONCLUSIONES.....	22
11. ANEXOS	23
12. BIBLIOGRAFIA.....	24

1. INTRODUCCIÓN

Un factor central para un buen desempeño empresarial en el campo de la RSE es el referido a la capacidad que tengan los directivos de la empresa para articular sus acciones y programas con su modelo de gestión empresarial. En la actualidad las empresas han buscado incorporar las acciones de RSE a los sistemas de gestión corporativos, con la finalidad de dejar de lado enfoques filantrópicos aislados o iniciativas de inversión social desarticuladas, en beneficio de programas más alineados a la estrategia corporativa. Este fenómeno parece haberse reforzado con los retos que impone la globalización y con el impulso del comercio internacional.

En este caso de estudio podremos observar como una empresa pública integra las practicas de responsabilidad social empresarial en su gestión; analizando la proyección a la comunidad, la cual debe ser básicamente la articulación de alianzas con organizaciones gubernamentales y municipales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes de carácter local y estructural que faciliten el desarrollo sostenible de la zona (autogestión, planes municipales priorizados, acciones estratégicas, visión de largo plazo) y todo aquello en lo que la empresa tiene impacto en la comunidad incluyendo el medio ambiente.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Analizar como las empresas del sector público (Secretaria de Educación Municipal de Cali) toman decisiones bajo el contexto de Responsabilidad Social Empresarial.

2.2 ESPECÍFICOS:

- Identificar cual es el método que utiliza para la toma de decisiones.
- Determinar quien toma decisiones en una empresa pública (SEM).
- Conocer los criterios para la clasificación de proveedores que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Identificar las ventajas y desventajas de la RSE en las empresas del sector público.

3. REFERENTES TEÓRICOS

Para algunos autores, el origen del concepto de Responsabilidad Social se remonta a los primeros filósofos de la humanidad varios siglos A.C; estos pensadores lograron en sus reflexiones éticas argumentar y describir con claridad algunos de los principios y criterios centrales de lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social. Como lo menciona Ulla (2011), quien dice que con el paso del tiempo, esta rama tuvo nuevos brotes, uno de esos fue el concepto de Inversión Social Privada en temas y fines públicos, hoy conocida como Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad. Muchos de esos aprendizajes han destacado el valor de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; entre la conducta que se adopta hacia fuera y la que se tiene hacia adentro de la empresa. También se han sumado nuevas ramas, ideas como las de rendir cuentas por el lugar que se ocupa, por la influencia o el poder que se tiene y se usa; esto, a la par de la utilización de herramientas que han facilitado el trabajo de gestionar de una manera responsable, con el uso generalizado y sectorial de indicadores, la creación y aceptación de normas y procesos; y el uso de modelos globales -ampliamente aceptados- para medir, reportar y comunicar la creación múltiple de valor.

El impulso de una corriente global, que hace muy poco tiempo comienza a hablarnos de la necesidad de pensar y construir una nueva economía, más verde, inclusiva y responsable, tal vez sea ese el marco de oportunidad para que todos pensemos y creamos, que en el lugar en el que estamos, es posible llevar adelante una gestión de responsabilidad social empresarial orientada a la sustentabilidad.

En los últimos treinta años, un creciente número de estudiosos y profesionales han estado experimentando con conceptos y modelos que faciliten nuestra comprensión de las complejidades de los desafíos empresariales de hoy. Entre ellos, la “teoría de stakeholders” o “pensamiento de stakeholders” ha surgido como una nueva forma de entender y solucionar tres grandes problemas, interconectados entre sí: cómo se crea y comercializa el valor, cómo conectar la ética con el capitalismo y cómo ayudar a los gerentes a pensar sobre la administración a la cual se dirigen los dos primeros problemas (Martínez, 2010).

Una variedad de conceptos caen bajo el paraguas de la RSE: el desempeño social de las empresas, su capacidad de respuesta social, el corporativismo ciudadano, la gestión empresarial, la responsabilidad corporativa, la sostenibilidad, y el espíritu empresarial social de las empresas. Cada una de estas acciones comparte un objetivo común en el intento de ampliar las obligaciones de las empresas para incluir más que consideraciones financieras (OIT, 2003).

Continuando con Martínez (2010) la teoría de stakeholder ha sido fundamental para ayudar a los estudiosos de RSE a identificar y especificar las obligaciones sociales de la empresa, tanto conceptual como empíricamente. Sin embargo, el concepto y las capacidades de la RSE, que se basan en una separación entre los intereses empresariales y sociales, y también una separación entre los negocios y la ética, se quedan cortas para hacer frente a los tres problemas que la teoría de los stakeholder pretende solucionar. El problema de la creación y comercialización de valor no está comprendido en el ámbito de la RSE, a menos que una empresa cree un valor que afecte negativamente a la sociedad.

Las disciplinas empresariales pueden y están redefiniendo la creación y comercialización del valor en términos de la “teoría de stakeholders”. Al apelar al principio de la responsabilidad, evitando la falacia de la separación, y simplemente comprendiendo que los interesados y los directivos de empresas comparten una humanidad, se pueden generar métodos de creación de valor que forjen un vínculo conceptual y práctico entre el capitalismo y la ética. “La teoría de los stakeholders esta en constante evolución, por ello los teóricos tratan de descubrir formas más útiles para describir, redescubrir, y referir nuestras múltiples concepciones de nosotros mismos y nuestras instituciones, tales como las empresas (Martinez, 2010).

¿Pero qué pasa en las instituciones públicas?, ¿Cómo participa el Estado en este concepto, que es una alternativa concreta y efectiva para que las organizaciones puedan funcionar de mejor manera? La respuesta podría ser evidente, ya que el Estado por definición tiene un rol social dentro de la sociedad y, por lo tanto, sería esperable que la gestión de todas las instituciones públicas, sólo por ser parte de la estructura estatal, cumpliera con los parámetros y estándares deseables de la responsabilidad social.

La RSE publica se relaciona con la toma de decisiones, este proceso se refiere a todas las actividades necesarias, desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. De igual manera analizaremos que modelo de toma de decisiones utilizan.

A lo largo de este proyecto veremos cómo las entidades estatales hacen uso de la Responsabilidad Social Empresarial, más específicamente la Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali. La cual será sometida a la herramienta de autodiagnóstico de R.S.E que permitirá identificar las acciones adelantadas por la organización en este campo y la manera en que se toman decisiones dentro de la entidad.

3.1 ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. “La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas”. (Libro Verde, 2001, p. 7.)

El desarrollo de programas de responsabilidad social pueden conjuntamente mejorar el bienestar social (conservación del medio ambiente, eficiencia en el consumo de energía y agua, etc.) y crear valor en la empresa a través de mejoras en su competitividad (tecnológica, comercial y gerencial) (Duran, 1989). La responsabilidad de la empresa así entendida trasciende el cumplimiento estricto de las leyes y de sus acciones directas en el mercado. *“Incorpora una acepción de contrato implícito con la sociedad y con los grupos de interés. La empresa puede desarrollar*

comportamientos no necesariamente codificados en leyes y ser distintos o complementarios a lo estrictamente económico. En este sentido se establece que la empresa puede asumir una triple responsabilidad: económica (y financiera), social y medioambiental” (Duran, 1989)

Para que una empresa pase a ser considerada como socialmente responsable, tiene que existir una cultura de responsabilidad social y medioambiental dentro de la organización. “La RSE afecta a todos los departamentos y grupos de interés de la compañía, y en este sentido la empresa actuará de forma socialmente responsable en sus relaciones con cada uno de ellos. Actuar socialmente responsable, cada empresa lo definirá con unos parámetros distintos, pero en general se coincide en ir más allá del objetivo general de maximizar beneficios” (Truño, 2008).

Por otra parte, “la RSE depende de la toma de decisiones que realicen los gerentes, la cual impulsa la operación de la organización en cuyos centros hay un conjunto de reglas y procedimientos para la toma de decisiones que brinda estabilidad y le permite con el tiempo producir su estructura, actividades y competencias esenciales. Estos procedimientos otorgan a la organización memoria y a los gerentes soluciones a los problemas, lo que a su vez, aumenta la eficiencia organizacional. Sin embargo, el conjunto de reglas y procedimiento también pueden elevar la inercia, si una organización es rutinaria y no puede tomar decisiones que le permitan adaptarse y modificar su ambiente, puede fracasar y morir. Para evitar que esto suceda, los gerentes tienen que fomentar el aprendizaje organizacional” (Gareth, 2008). Por lo tanto, A continuación veremos los diferentes modelos de toma de decisiones organizacionales.

3.2 MODELOS DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Para los primeros modelos de toma de decisiones se definían como un proceso racional en los que los gerentes todo lo sabían. Por lo cual, tomaban decisiones que permitían a las organizaciones ajustarse perfectamente al ambiente en que operaban. Por el contrario, actualmente los modelos más recientes reconocen que la toma de decisiones es como un proceso inherentemente e incierto en que los gerentes deben buscar soluciones que los lleven a resultados favorables para las partes interesadas de la organización. A continuación se explicaran algunos de los principales modelos de toma de decisiones, los cuales fueron consultados de Gareth R (2008).

3.2.1EL MODELO RACIONAL

El modelo racional esta compuesto por tres etapas. En la primera etapa, los gerentes deben de identificar los problemas que necesitan resolverse. Para lo cual, dedican buen tiempo en analizar todos los aspectos de sus ambientes específicos y generales dentro de la misma. Para lograr un buen ajuste entre la organización y su ambiente, deben analizar este último y reconocer las oportunidades o las amenazas que presenta.

En la segunda etapa, encontramos que los gerentes diseñan, desarrollan una lista de posibles soluciones y rutas de acción a los problemas que hayan identificado. Estudian la manera de aprovechar las habilidades, los recursos de la organización para responder a las oportunidades y a las amenazas.

En la tercera etapa, comparan las consecuencias del problema y cada alternativa. Posteriormente se decide que ruta de acción tomar para obtener la mejor solución al problema.

Los gerentes conocen todas las rutas de acción que se puede utilizar para problema. De igual manera, saben los efectos exactos de todas las alternativas sobre los intereses de las partes. Pueden usar el mismo conjunto de criterios objetivos para evaluar cada alternativa y usan la misma regla de decisiones para clasificar cada una de ellas, por lo tanto, pueden tomar la mejor decisión o la mas correcta, la decisión que maximizara el rendimiento de las partes interesadas de la organización.

En tal caso que la toma de decisiones fuera así, los gerentes siempre podrían tomar decisiones que beneficie perfectamente a sus organizaciones en el ambiente para adquirir nuevos recursos y hacer mejor uso de los que ya existentes. Este estado es el ideal que supone el modelo racional de la toma de decisiones organizacional.

Sin embargo, este modelo ignora la ambigüedad, la incertidumbre y el caos que generalmente surge en la toma de decisiones. Por lo cual, los investigadores han eliminado los irreales y simplista las tres suposiciones en que subyacen en el modelo racional. 1) la suposición que los tomadores de decisiones tienen toda la información que necesitan. 2) la suposición de que son listos y capaces de tomar la mejor decisión, y 3) la suposición de que estén acuerdo en lo que se tiene que hacer.

Es preciso aclarar, que si los gerentes parten de la suposición que conocen todas las rutas alternativas de acción y su consecuencia es irreal. Para que esta suposición fuese valida, tendrían que tener acceso a toda la información necesaria para tomar una decisión, recopilar información acerca de toda la posible situación en que la empresa pudiera estar, y saber exactamente la probabilidad en que ocurra cada situación. Esta claro que recopilar toda la información seria muy costosa y tomaría mucho tiempo.

De igual forma, la suposición de que es posible recopilar toda la información necesaria para tomar la mejor decisión es también inexacta. Debido a que el ambiente es inherentemente incierto, cada ruta alternativa de acción y sus consecuencias no se puede conocer. Además incluso si fuera posible recopilar la información para eliminar todas las incertidumbres, los costos serían sumamente altos, o más altos que cualquier ganancia potencial que la organización pudiera lograr al elegir la mejor alternativa. Así, nada se ganaría de la información.

3.2.1.1 Capacidad gerencial

El modelo racional, también supone que los gerentes poseen la capacidad intelectual no solo para evaluar todas las posibles opciones alternativas, sino también para elegir la mejor la mejor solución. En la realidad, los gerentes solo tienen la capacidad limitada para procesar la información requerida para tomar decisiones y la mayoría no tienen tiempo para actuar como le modelo racional requiere. Este modelo ignora el alto nivel de costo gerencial.

3.2.1.2 Preferencia y Valores

En el modelo racional, también supone que los diferentes gerentes tienen la misma preferencia, valores y que utilizarían la misma regla para decidir la mejor alternativa. Estas suposiciones de que coincide son irracionales.

En resumen, el modelo racional de la toma de decisiones es irracional porque se basa en las suposiciones que ignoran la información y los problemas gerenciales asociados con la toma de decisiones. Existen otros modelos organizacionales como el modelo Carnegie que toman en cuenta estos problemas y proporcionan a una imagen más exacta de como se lleva a cabo la toma de decisiones organizacional.

3.2.2 EL MODELO CARNEGIE

El modelo Carnegie reconoce los efectos del “satisfactor”, de la racionalidad ligada y la coalición organizacional, para esto tienen en cuenta los siguientes factores.

3.2.2.1 Satisfactorio

El modelo Carnegie sugiere que los gerentes se comprometen en un momento dispensable, por lo tanto, deben hacer búsquedas limitadas de información para identificar problemas y soluciones alternativas. Los criterios limitan automáticamente el conjunto de las posibles alternativas. Entonces, entre las diferentes alternativas que han generado, los gerentes eligen una. Así, el hecho de encontrar soluciones satisfactorias implica una búsqueda de información mucho menos costosa y presiona menos a los gerentes que el modelo racional.

3.2.2.2 Racionalidad Limitada

En este modelo se supone que los gerentes están restringidos por la racionalidad limitada, esto es, una capacidad limitada para procesar la información. Sin embargo, el hecho de que esa capacidad sea limitada no significa que los gerentes tomen la primera solución aceptable que se le ofrezca. Pueden mejorar su toma de decisiones agudizando sus habilidades analíticas y también pueden usar la tecnología. Así, la racionalidad limitada de ninguna manera implica falta de capacidad o motivación. El modelo Carnegie reconoce que gran parte de la toma de decisión es subjetiva que depende de la experiencia, las creencias y la intuición previas de los gerentes.

3.2.2.3 Coaliciones Organizacionales

En el modelo Carnegie reconoce explícitamente que las referencias y los valores de los gerentes difieren en el conflicto entre ellos y los diferentes grupos de las partes interesadas es inevitable. Sin embargo, esto no significa que la organización tenga que cargar con los costos que obligan a los gerentes a estar de acuerdo en utilizar los mismos criterios para la toma de decisiones.

Este modelo considera a la organización como una coalición de diferentes intereses, en la cual la toma de decisiones tiene lugar mediante el compromiso, el acuerdo y la negociación entre los gerentes de diferentes áreas de la organización. Cualquier solución elegida satisface la aprobación de la coalición, esto es del grupo de gerentes o partes interesadas que tienen el poder de elegir una solución y asignar los recursos para implementarla. Con el tiempo, así es como los intereses cambian también lo hace la conformación de la coalición dominante y, con ello, la toma de

decisiones. El modelo Carnegie reconoce que la toma de decisiones no es un proceso neutral con reglas objetivas de decisión si no que es un proceso durante el cual los gerentes formulan las normas de decisión mientras buscan cumplir sus metas de interés.

En resumen, el modelo Carnegie reconoce que la toma de decisiones se lleva a cabo en un ambiente incierto donde la información con frecuencia es incompleta y ambigua. También reconoce que las decisiones las toman las personas que están restringidas por la racionalidad limitada, quienes encuentran soluciones satisfactorias y quienes forman coaliciones para buscar sus propios intereses. Este modelo plantea una descripción mas exacta que el modelo racional de como se lleva a cabo la toma de decisiones en una organización. Incluso la toma de decisiones al estilo Carnegie es racional porque los gerentes actúan intencionalmente para encontrar la mejor solución con la que alcanzar la meta deseada, a pesar de la incertidumbre y el desacuerdo en cuanto a las metas.

3.3 EL MODELO INCREMENTALISTA

El modelo incrementalista de la toma de decisiones organizacionales, los gerentes eligen las rutas alternativas de acción, diferentes de aquellas utilizadas en el pasado, disminuyendo así sus oportunidades de cometer un error. En este modelo implica que los gerentes rara vez toma decisiones importantes que sean radicalmente diferentes de la decisiones que sea hayan tomado antes.

En lugar de eso, esperan corregir o evitar errores mediante una sucesión de cambios graduales, los que finalmente llevan a una ruta de acción totalmente nueva. El modelo incrementalista es muy diferente del racional. De acuerdo con este ultimo, un tomador de decisiones que todo lo sabe sopesa todas la posibilidades rutas de acción alternativa y elige la mejor solución. Según el modelo incrementalista, los gerentes, limitados por la falta de información y pronósticos, se mueven con cuidado, un paso a la vez para reducir sus probabilidades de equivocarse. El enfoque incrementalista funciona mejor en un ambiente relativamente estable donde los gerentes pueden predecir exactamente los movimientos y las tendencias. En un ambiente que cambia de repente o abruptamente, dicho enfoque podría impedir que los gerentes cambien rápidamente para cumplir con las nuevas condiciones, empujando por tanto al declive de su organización.

3.4 EL MODELO NO ESTRUCTURADO

El modelo no estructurado de la toma de decisiones organizacionales reconoce la naturaleza gradual de la toma de decisiones y se realiza en una seria de pequeños pasos que se suman para llegar a una decisión importante. Las decisiones graduales se toman dentro de un marco general de toma de decisiones que consiste en tres etapas (identificación, desarrollo y selección).

En la etapa de identificación, los gerentes desarrollan rutinas para reconocer los problemas y entender que esta pasando en la organización. En la etapa de desarrollo busca y diseña alternativas para resolver los problemas que han definido. La soluciones que pueden ser nuevos planes o modificaciones de planes antiguos. Finalmente, en la etapa de selección los gerentes usan un proceso de selección gradual, juicio, negociación y un análisis formal de menor alcance (típico del modelo racional) para llegar a una decisión final.

En el modelo no estructurado, siempre que las organizaciones encuentren obstáculos, vuelven a pensar sus alternativas y a trazar el camino. Por consiguiente, esta toma de decisiones no es un proceso lineal y secuencial sino un proceso que puede evolucionar de forma impredecible y no estructurada.

El enfoque de Mintzberg, enfatiza la naturaleza no estructurada de la toma gradual de decisiones. Los gerentes toman las decisiones de forma intuitiva y a la vez. La incertidumbre los obliga a ajustar constantemente la búsqueda de nuevas maneras de comportarse ante la situación de cambio continuo. La organización trata de tomar las mejores decisiones, pero la incertidumbre la obliga a adoptar una forma no estructurada. Por tanto, el modelo no estructurado trata de explicar como las organizaciones toman decisiones no programadas y el modelo incrementalista trata de explicar como las organizaciones mejoran sus decisiones programadas en el transcurso del tiempo.

3.5 EL MODELO DEL BOTE DE BASURA

La toma de decisiones del bote de basura surge de la siguiente manera: una organización tienen un conjunto de soluciones o habilidades con la que puede resolver ciertos problemas, por ejemplo, como generar nuevos clientes, reducir los costos de producción o innovar producto. Con estas habilidades, la organización busca la manera de usarlas, así que los gerentes crean problemas u oportunidades para tomar decisiones. Suponga que una empresa tiene habilidades en la fabricación de muebles hechos por encargo. El jefe del departamento de marketing convence al presidente de la empresa de que la organización debería sacar ventaja de estas habilidades como una expansión a nivel internacional. Así se genera un nuevo problema (como manejar la expansión internacional) debido a la existencia de una solución, esto es, la capacidad de hacer muebles de gran calidad hechos por encargo.

En este enfoque, una organización se convierte en una anarquía organizada en la que la selección de alternativas depende de la definición de la situación que domine en ese momento, si es de la coalición o la del director. La oportunidad, la suerte y momento oportuno son determinantes importantes en que una organización decide hacer porque el problema sea considerado como la principal fuente de incertidumbre que en ese momento enfrenta la organización. Los resultados de la organización se vuelven más incierto de lo habitual y la toma de decisiones se hace más fluida, impredecible e, incluso contradictoria.

La realidad de la toma de decisiones en las organizaciones los gerentes se ven obligados a tomar decisiones no programadas de una manera no estructurada, como un bote de basura para tratar con la incertidumbre que las rodea.

4. CERTIFICACION DE LA GESTION

ISO 26000

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes.

Esta norma internacional enfatiza en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y asumir los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, que tome en cuenta los intereses de las partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, que esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

A continuación se explica cómo confluye la Responsabilidad Social Empresarial y los diferentes modelos de toma de decisiones dentro del sector público. Para posteriormente hacer el análisis del estudio de caso y evidenciar como estos conceptos se integran al interior de la Secretaria de Educación Municipal.

5. LA RSE EN EL SECTOR PÚBLICO

Todas las organizaciones deben hacer uso de la RSE y aprovechar esta herramienta estrategia para aumentar la competitividad y aportar al desarrollo de la sociedad. Sin embargo, su impacto no suele poder expresarse en datos concretos y no suele manifestarse en el corto plazo, es aquí en donde la toma de decisiones es clave para el crecimiento de cada organización siempre que se tengan unos objetivos claros y enfocados en llevar a la consecución de la visión de la empresa guiados en los valores y principios de la compañía.

Ahora bien, el Estado por definición tiene un rol social dentro de la sociedad y, por lo tanto, sería esperable que la gestión de todas las instituciones públicas, sólo por ser parte de la estructura estatal, cumpliera con los parámetros y estándares deseables de la responsabilidad social. La pregunta previa sería si el sector público debiese incorporar este concepto de responsabilidad social como parte importante de su gestión. Los principales beneficios de esto podrían ser:

- Mejoramiento del desempeño financiero por la mejor utilización de recursos y/o mayor crecimiento.
- Reducción de costos operativos debido al aumento de la eficiencia.
- Mayor aprovechamiento de los recursos.
- Promoción de la retención de trabajadores, disminución de ausentismo laboral, mejoramiento del desempeño y productividad.

- Mejora de la imagen de marca y reputación, que implica un mejor posicionamiento frente a sus stakeholders.

Con esto, los beneficios obtenidos se traspasan a la ciudadanía, cliente principal del sector público, y por lo tanto, se generan impactos positivos en las políticas públicas del Estado. Además de estos beneficios y más allá de la legislación, la implementación de la responsabilidad social empresarial por parte de los gobiernos y administraciones públicas, añadiría valor a su desempeño económico, social y ambiental, contribuyendo con su ejemplo a la orientación hacia la sostenibilidad global de otras entidades, tanto dentro como fuera del sector público.

La Responsabilidad Social Empresarial debería estar presente dentro de las ocupaciones de todos los roles del Estado, ya que tiene ventajas en varios aspectos:

- La ciudadanía se beneficia de los efectos que tiene que más organizaciones incorporen prácticas socialmente responsables (externalidades positivas generadas por las organizaciones que implementan las buenas prácticas).
- Mejoran los estándares del funcionamiento de los actores del mercado.
- Aumentan las demandas y exigencias por parte de la ciudadanía, tanto hacia el sector público como privado.
- Adopción de los beneficios propios de la responsabilidad social.
- Incentivo al sector privado y del tercer sector (ONGs) para incorporar las buenas prácticas que el propio sector público estaría incorporando.
- Mejorar la confianza entre los sectores público y privado, lo que generaría un espacio que facilita el tratamiento de los intereses de ambas partes.

La responsabilidad social empresarial también puede causar algunos problemas a menos que las empresas se comprometan en esto con cuidado y planificación. Entre estos podemos mencionar como uno de los inconvenientes principales, el costo que esto conlleva. Esfuerzos como el patrocinio de eventos, donaciones de caridad, donaciones de productos y el compromiso con las normas ambientales voluntariamente cuestan dinero que una compañía es poco probable que recupere en el corto plazo.

6. LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de los beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece, aunque este interés pueda, en ocasiones, ir en contra de los objetivos anteriores que rigen la actuación de la empresa privada.

Para las empresas públicas el reto de una mayor transparencia supone una modernización en los procesos de fiscalización, acompañada con el desarrollo en el área de tecnología de la información y mejoras en los procesos de licitación y compras de bienes y servicios, así como el control de los efectos ocasionados por el establecimiento de redes familiares y vínculos con proveedores para la obtención de beneficios personales.

Es importante resaltar que los procesos de contratación de las entidades estatales se encuentran bajo limitaciones específicas establecidas en el Estatuto de Contratación Estatal (Ley 80 de 1993), que dependen de la clase de contrato o de la cuantía, para los cuales debe seguirse un procedimiento con cumplimiento estricto de cada una de sus etapas, y de los principios de contratación. El no cumplimiento de esta ley podría traer consecuencias disciplinarias, fiscales o penales a los funcionarios públicos que desarrollan los procesos contractuales que incumplan algunas de las etapas del proceso contractual o las funciones específicas asignadas a su cargo. Esta es la mas grande limitación que tienen las entidades publicas, ya que la rigurosidad de la ley los pone en desventaja frente al sector privado en materia de contratación. Si bien es posible contratar el proceso es mucho más complejo que en una empresa tradicional.

7. METODOLOGIA

7.1 METODOLOGÍA CUALITATIVA

Una metodología es aquella guía que se sigue a fin realizar las acciones propias de una investigación. En términos más sencillos se trata de la guía que nos va indicando qué hacer y cómo actuar cuando se quiere obtener algún tipo de investigación (Ortiz, 2000).

La metodología cualitativa, evitando la cuantificación de los datos, produce registros narrativos de los fenómenos investigados. En este tipo de metodología los datos se obtienen por medio de la observación y las entrevistas, entre otros. Esta metodología estudia la relación entre las variables obtenidas a partir de la observación en contextos estructurales y situacionales.

7.2 ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es un instrumento o método de investigación cualitativo, en el cual estudiamos sólo un acontecimiento, proceso, persona, unidad de la organización u objeto.

Este método posee fases o etapas que sirven como guía para recoger, clasificar, organizar y sintetizar toda la información obtenida sobre uno o varios sujetos, familia, comunidad o entidad, así como para interpretar la información obtenida, discutirla con diferentes profesionales y determinar las acciones que se llevaran a cabo en la intervención

8. INSTRUMENTO

Se uso la herramienta de “Auto-diagnóstico Empresarial” en el área de Responsabilidad Social Empresarial, la cual permite una caracterización de las principales prácticas que realizan las empresas, a fin de que la organización pueda autoevaluar su nivel de implementación de éstas prácticas relacionadas con el RSE y además que pueda identificar todos los factores de mejoramiento que logren contribuir a fortalecer la competitividad de cada una de sus organizaciones.

El instrumento utilizado fue ideado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Vicepresidencia de Competitividad Empresarial en el Área de Responsabilidad Social Empresarial.

8.1 PROCEDIMIENTO

La entrevista con la funcionaria se realizó el día 4 de abril, en la cual se procedió a explicar las 5 áreas en las que se divide la herramienta y la importancia que tiene cada una de éstas, contando con 8 preguntas cada una para ejemplificar claramente las responsabilidades que tienen en ellas y que cumple o no la empresa. De igual manera se explicó a la funcionaria que cada respuesta arroja un puntaje donde los clasifican en 4 criterios de medición, dando a conocer la ubicación de la empresa en cuanto su responsabilidad en el tema de la RSE. Adicionalmente se realizaron algunas

preguntas a la funcionaria con el ánimo de conocer los modelos de toma de decisiones adoptados por la organización.

8.2 UNIDAD DE ANALISIS

La Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali es una entidad dedicada a establecer las políticas y planes para el sector educativo, organizar el servicio educativo estatal, asesorar la prestación del servicio educativo y controlar el desarrollo y cumplimiento de las políticas, metas y planes trazados para el sector.

8.2.1 MISION

“Asumimos como Misión el compromiso de trabajar por una Cali visionaria, democrática, segura, saludable, educadora, deportiva, multicultural, verde, incluyente y productiva, con todos los actores y sectores en forma intersectorial e interinstitucional, para garantizar que los recursos públicos que se invierten en el municipio privilegien a los diferentes grupos poblacionales, especialmente los menos favorecidos, para que todos podamos vivir la vida dignamente”.

8.2.2 VISION

“Nuestra Visión, la que construiremos en el siglo XXI, es la de gente dispuesta a trabajar colectivamente, con amor y grandeza, por un futuro mejor. Una sociedad que comprende que en Cali debe haber respeto a la diversidad, al encuentro de identidades, al equilibrio ambiental, a la inclusión social; a la defensa del espacio público y la naturaleza, a la disciplina urbanística, a la integración territorial y a la eficiencia administrativa; a los caminos de la democracia y la convivencia.”

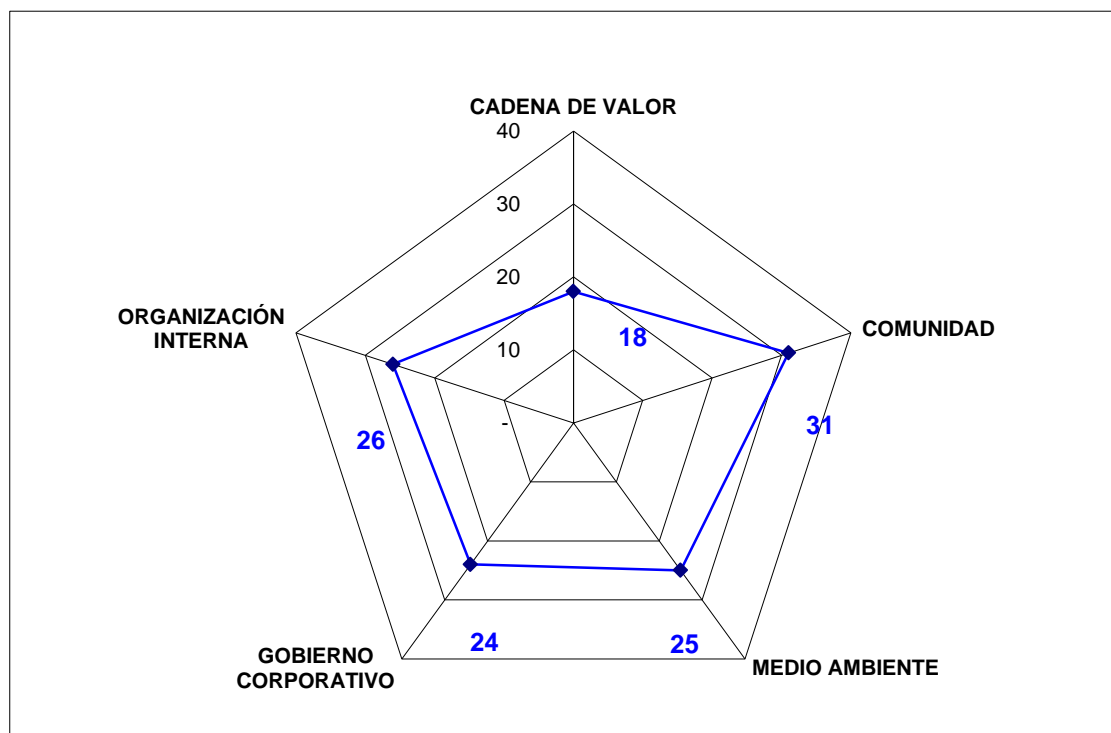
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Secretaria de Educación Municipal de Santiago de Cali

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA			
Razón social:	Alcaldía de Cali - Secretaria de Educacion Municipal	Nit:	890399011-3
Dirección:	CAM - Torre Alcaldia - Piso 8	Ciudad:	Cali
Teléfono(s):	6603228	Fax:	6603228 ext 8333
e-mail:	educacion@semcali.gov.co	Página web:	www.semcali.gov.co
Tipo de sociedad:	Empresa Publica	N° de empleados	7745
Actividad económica:	Entidad Territorial Descentralizada		
Descripción de la Empresa			
<p>La Secretaria de Educacion Municipal de Santiago de Cali es una entidad dedicada a establecer las políticas y planes para el sector educativo, organizar el servicio educativo estatal, asesorar la prestacion del servicio educativo y controlar el desarrollo y cumplimiento de las politicas, metas y planes trazados para el sector.</p>			

Resultados:

TABLA DE RESULTADOS		
	AREAS	PUNTAJE
I	CADENA DE VALOR	18
II	COMUNIDAD	31
III	MEDIO AMBIENTE	25
IV	GOBIERNO CORPORATIVO	24
V	ORGANIZACIÓN INTERNA	26
RESULTADO GENERAL		124



Luego de tabular las respuestas dadas por la funcionaria, los resultados que obtuvimos reflejan un **Nivel de Mejoramiento**; el cual demuestra que la empresa ha incorporado en su gestión algunas prácticas de RSE, sin embargo estas se encuentran en etapa de implementación. En otras de sus áreas la empresa no ha gestionado prácticas de RSE, pero tiene un gran interés en considerarlas como es el caso de la “Cadena de Valor”. Es el momento de estructurar y consolidar sus prácticas de RSE de forma integral en la organización, construyendo una posición competitiva más significativa y asegurándose una posición relevante dentro de las empresas que contribuyen al desarrollo económico y social del país.

Cadena de Valor: La SEM por ser una entidad pública se encuentra obligada a prestar un servicio a la comunidad; por lo cual cuenta con un sistema y unas políticas de atención al usuario claramente definidas; sin embargo en puntos clave como proveedores y competencia, no se cuenta con políticas claras que permitan una ventaja competitiva; lo cual se ve reflejado en los resultados de la herramienta con un puntaje de 18 puntos. En su cadena de valor se presentan algunas situaciones particulares; con sus proveedores enfrenta una desventaja frente a la competencia; ya que por ser una entidad pública debe cumplir con unos requisitos legales para contratar; lo cual hace que los precios a los que compra sus suministros sean más altos que en el mercado, debido a esto siempre va a contar con unas restricciones especiales con los proveedores.

En su comunidad: En esta área es en la cual la SEM encuentra su mayor ventaja competitiva con un resultado de 31 puntos. Cinco de las preguntas del instructivo obtuvieron como respuesta: “Esta en ejecución”. Lo cual demuestra que existe un compromiso fuerte por parte de la entidad con el desarrollo de la ciudad y el país. Además, por ser una entidad estatal se encuentra obligada a cumplir con una normatividad que garantiza la no corrupción en sus procesos y que

adicionalmente la obliga a denunciar irregularidades ante los entes de control. Todo esto juega a favor de la Secretaría de Educación para garantizar unas buenas prácticas de RSE.

El Compromiso que tiene la SEM con la Comunidad se observa con los siguientes proyectos de RSE ejecutados por la empresa busca brindarle el máximo beneficio a la sociedad, por medio de capacitaciones y seminarios que contribuyan a la calidad de Vida.

- **Seminario sobre mediación y violencia escolar en Colegio público de Cali.**

Alrededor de 300 personas, de 41 colegios públicos y privados de la ciudad, participaron en el seminario convocado por la institución educativa José María Carbonell 'La mediación, una solución a la violencia escolar y familiar'.

El seminario tenía como propósito hacerle el quite a la violencia escolar con alrededor de 100 mediadores de conflictos en el colegio y a su vez intercambiar experiencias con otros planteles educativos de la ciudad.

En el acto participó el secretario de Educación Municipal, quien asumió el compromiso de impulsar esta estrategia en todas las instituciones educativas de la ciudad, propiciando la formulación de una política pública de la prevención de la violencia escolar a través de la mediación.

- **Secretaría de Educación de Cali capacita en manejo eficiente y transparente de los recursos**

El equipo de apoyo administrativo de la Secretaría de Educación Municipal, realizó una capacitación al total de los rectores, contadores y auxiliares administrativos que participan en el proceso de ejecución del presupuesto de los fondos educativos en las instituciones educativas oficiales de Santiago de Cali.

La actividad, que se llevó a cabo en el Centro Cultural de la ciudad, informó y sensibilizó a los servidores de las instituciones educativas oficiales frente al manejo y ejecución de los dineros públicos, de manera que dicho proceso se realice bajo la norma contable vigente, con criterio de manejo eficiente y transparente. De esta manera, se ejerce un control de los informes financieros, contables y de los recursos que llegan del orden nacional.

En la protección al medio ambiente: La entidad tiene en ejecución actividades que garantizan la protección del medio ambiente. Actualmente cuenta con campañas de reciclaje y reforestación en cada una de las 341 Instituciones Educativas oficiales de la ciudad lo cual demuestra su empeño en trabajar en esta área.

En los aspectos laborales y de organización interna: La SEM se encuentra comprometida no solo con la comunidad tal como lo reza la misión organizacional; la entidad promueve prácticas que ayudan al desarrollo integral de sus funcionarios; además por medio de programas como las 5'S garantizan condiciones óptimas en los espacios laborales.

En la dirección y el gobierno corporativo: La siguiente es la misión de la SEM:

“Asumimos como Misión el compromiso de trabajar por una Cali visionaria, democrática, segura, saludable, educadora, deportiva, multicultural, verde, incluyente y productiva, con todos los actores y sectores en forma intersectorial e interinstitucional, para garantizar que los recursos públicos que se invierten en el municipio privilegien a los diferentes grupos poblacionales, especialmente los menos favorecidos, para que todos podamos vivir la vida dignamente”.

9.1 TOMA DE DECISIONES SEM

Los procesos internos de la organización se encuentran modelados y caracterizados de tal forma que cada tarea tiene un funcionario responsable, el cual se encarga de encontrar soluciones a las eventualidades que se presenten. Estas decisiones deben ser visadas por un equipo asesor que se encarga de transmitir las al nivel directivo: Secretario y Subsecretarios.

Este visado es conocido dentro de la organización como “Revisión por la Dirección” y consiste en una serie de análisis a cada situación y o indicadores realizado por el equipo de asesores y por los coordinadores de las áreas correspondientes al tema; para posteriormente trasladar la decisión al nivel directivo quienes se encargan de avalarla con sus firmas.

La Secretaría de Educación tiene dos grandes pilares que apoyan las decisiones que se toman al interior de la organización, estos son:

- **Procesos Estratégicos:** Cada cuatro (4) años y acorde al Plan de Desarrollo del Gobierno Municipal se realiza la planeación de las actividades a realizar durante el periodo de gobierno. El cumplimiento de estas actividades es revisado anualmente por el nivel directivo de la SEM y con base en la información recolectada, el mismo equipo formula el plan de acción que permita alcanzar los objetivos planteados.
- **Acuerdos de Gestión:** Adicionalmente a los Procesos Estratégicos, cada Subsecretario realiza una serie de compromisos para desarrollar en su gestión. Estos compromisos se encuentran alineados con el Plan de Desarrollo y son sometidos a un seguimiento cada seis (6) meses por el Secretario de Educación, quien se encarga de tomar los correctivos necesarios en caso de que sea necesario.

Acorde con los modelos de toma de decisiones estudiados anteriormente, podemos observar que la Entidad hace uso constante del Modelo Racional en la Toma de Decisiones; es decir una especie de guía objetiva que permite resolver los problemas. También se puede inferir que hacen uso constante de los pasos de este modelo:

1. Definir el problema
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar peso o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

Por otro lado el modelo de Racionalidad Acotada es también muy usado dentro de los subprocesos de la Entidad, ya que constantemente se ven obligados a tomar todo tipo de decisiones y lo hacen identificado el problema, realizando la búsqueda de criterios y alternativas y finalmente realizando una elección de las opciones más representativa.

Si bien se puede observar con claridad la relación entre la toma de decisiones y la RSE, las cuales tienen como objetivo brindar un buen servicio al usuario y alcanzar los objetivos trazados que prácticamente en su totalidad están orientados hacia el mejoramiento de la sociedad. Los resultados no son los ideales ya que la organización presenta constantes problemas en sus procesos y en la percepción de la imagen corporativa; gran parte de esto se relaciona con las limitantes en contratación y presupuesto que tiene la Secretaría de Educación por ser una empresa del estado.

10. CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo del estudio de caso, la Secretaría de Educación Municipal ha adoptado la Responsabilidad Social Empresarial en la mayoría de sus áreas de funcionamiento. Sin embargo en un alto porcentaje de estas se encuentra en estado de mejoramiento. Ahora bien, las prácticas de RSE se encuentran en el día a día de la organización debido a su rol social; es por esto que encontramos innumerable numero de actividades que giran en torno al desarrollo social.

Por otro lado se encontraron resultados satisfactorios en la toma de decisiones ya que la organización tiene sus procesos muy bien estructurados lo que permite identificar responsables de cada tarea con mucha facilidad. Todo esto aporta a que la toma de decisiones sea más racional que intuitiva, lo cual aporta al crecimiento de la organización.

Sin embargo la entidad carece de visión a largo plazo lo cual dificulta en algunos momentos la toma de decisiones y se presta para desmejorar la forma en que es percibida por la sociedad caleña.

Encontramos que el personal es capacitados periódicamente pero los funcionarios tienen un alto porcentaje de rotación por lo que los procesos aunque tengan una equipo de trabajo claramente definido y con su responsabilidades establecida, se atrasan constantemente en sus tareas. Adicionalmente la entidad no proyecta sus actividades en el largo plazo, lo cual explica porque tienen tantos problemas con las limitantes a la hora de contratar.

Es importante también resaltar que ante la alta rotación de personal, algo que parece inevitable, la entidad debe idear la forma de que sus procesos no sean afectados para de esta forma poder dar continuidad y no tener tareas represadas.

11. ANEXOS

ESTRUCTURA



Planta Total de Personal: 7.671

- Docentes: 6.396
- Administrativos: 1.275

Total Instituciones Educativas: 341

12. BIBLIOGRAFIA

- Ulla, Luis Director Ejecutivo IARSE, EDITORIAL, BOLETÍN Nº 204 – 02/08/2011 .
- Lic. Alejandra Martínez para RedRRPP, de artículo de Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Simone de Colle, Lauren Purnell. 2010. Disponible en Web:
<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=2420>.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2003): nota informativa sobre la responsabilidad empresarial y normas internacionales de trabajo (OIT).PARFIT, Derek, Reason and Persons, Oxford, 1984.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS , Libro Verde, Bruselas, 2001.
- La función económica de la empresa socialmente responsable, Juan José Durán Herrera. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. ISSN Versión digital: pags. 1989-6417
- La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial, Jordi Truñó. 2008, ISBN 978-84-612-1827-1, págs. 163-184.
- Gareth R, Jason “ Toma de decisiones, aprendizaje , administración del conocimiento y tecnología de la información”. Libro Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, Pág. 332-340. quinta edición, editorial, Person Ediccion.
- Iso 26000, Guía sobre responsabilidad social empresarial, 2009.
- Gestión de la RSE-modelos RSE COOP(2011) Disponible en:
<http://www.coceta.coop/Publicaciones/rse/rse-actualizacion-modelo-rsecoop.pdf>
- SIMON, Herbert A. Administrative Behavior, 2ª edición, New York, 1957. Disponible en:
<http://dieoff.com/page163.htm>.
- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL -Jordi Truñó - Departament d’Economia de l’Empresa – Universitat Autònoma de Barcelona.
- E. Zacarías Ortiz (2000): Así se investiga. Pasos para hacer una Investigación. Clásicos Roxsil. ISBN 84-89899-30-4

Referencias de Internet

- Anderson Sarah and Cavanagh John; of the Institute for Policy Studies Top 200: The Rise of Corporate Global Power en: http://www.ips-dc.org/downloads/Top_200.pdf
- Banco Mundial www.worldbank.org
- CITIGROUP (Pamela Flaherty) www.citigroup.com/citigroup/environment/update.htm
- Consumers International www.consumersinternational.org/
- Fundación Sustentable www.fundacionsustentable.org
- Global Reporting www.globalreporting.org/
- IDEC – Brasil www.idec.org.br
- Instituto Nacional del Consumo de España www.consumo-inc.es/
- La Nación Domingo www.ln.com.ar
- OCDE. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales www.mcx.es/polco/Inversiones
- Responsabilidad Social Empresaria www.comunidar.org.ar/responsabilidad2.htm
- Revista Dinero [www.dinero.com/dinero/The Global Compact](http://www.dinero.com/dinero/The_Global_Compact)
www.un.org/Depts/ptd/global.htm