

Eddy Conde Lorenzo / Hernán García Díaz

# La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Una visión desde el empresariado cubano



Universidad Politécnica Salesiana

# La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Una visión desde el empresariado cubano



*Eddy Conde Lorenzo*

*Hernán García Díaz*

# La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Una visión desde el empresariado cubano



2018

La gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.  
Una visión desde el empresariado cubano  
© *Eddy Conde Lorenzo / Hernán García Díaz*

1era. Edición: Universidad Politécnica Salesiana  
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja  
Casilla: 2074  
P.B.X.: (+593 7) 2050000  
Fax: (+593 7) 4088958  
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec  
www.ups.edu.ec

Área de Administración y Economía  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Casilla: 2074  
P.B.X.: (+593 7) 2050000  
Cuenca-Ecuador

Derechos  
de autor: 053985

ISBN: 978-9978-10-315-9

Tiraje: 300 ejemplares

Diseño,  
Diagramación  
e Impresión: Editorial Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, julio 2018

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

# Índice

Agradecimientos .....	9
Prefacio .....	13
Introducción a los estudios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	17

## Capítulo I

### La Responsabilidad Social Empresarial. Surgimiento, evolución, tendencias a nivel internacional y en Cuba

1.1. Referentes teóricos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial.....	27
1.2. La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. Situación actual y perspectivas .....	47

## Capítulo II

### Caracterización de la responsabilidad social empresarial en el entorno corporativo cubano

2.1. Metodología a para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial.....	57
2.2. Caracterización de la empresa .....	62
2.3. Resultados de la aplicación de los instrumentos diseñados, para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización .....	73
2.4. Resumen de aspectos positivos y negativos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.....	85

## Capítulo III

### Estrategia para la gestión de la responsabilidad social empresarial

3.1. Fundamentación de la estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.....	87
--	----

<b>Bibliografía</b> .....	118
<b>Anexos</b> .....	125
<b>Apéndice fotográfico</b> .....	193
<b>Sobre los autores</b> .....	197

A la memoria de mi madre, a la que un día le prometí  
que llegaría a  
lo más alto de los grados científicos, y lo cumplí.  
A mis niñas Liana y Diana, las razones fundamentales  
de mi vivir.  
A mi familia toda, que sin ella no sería quién soy.  
*Eddy Conde Lorenzo*

A la memoria de mi padre, cuya inesperada ausencia  
no le permitió ver la culminación de este trabajo.  
A mi madre, mi tesoro más querido.  
*Hernán García Díaz*



# Agradecimientos

Escribir este libro ha sido una ardua tarea, fueron horas de sacrificios y contratiempos, sin embargo, tanto en los buenos, como en los más angustiosos momentos, se contó con el apoyo y colaboración de muchas personas, de hecho, la lista de quiénes han contribuido a tan noble empeño es tan extensa, que pareciera injusto que un solo nombre no aparezca reflejado en este reconocimiento.

Por lo que, para no correr este riesgo, los autores agradecen a todas aquellas personas, que, aunque sus nombres no aparezcan revelados, han aportado todo lo que han tenido, hasta quedar en deuda consigo mismo, en función de la culminación de este trabajo.

A todos, muchas gracias.



Hoy tenemos una tendencia muy marcada a convertir la felicidad nada más que en un estado de placer. Nos hemos olvidado de aquel viejo concepto griego y judeocristiano que asociaba la felicidad a un proyecto de vida y a la paz de la conciencia, una paz que se lograba con la certeza de haber trabajado por ese proyecto. Por lo tanto, esa felicidad podía muy bien convivir con el sufrimiento y aún con el rechazo colectivo, que suelen ser lo contrario de lo que busca el placer.

*(Tomás de Mattos citado en Gómez, C., 2015, s/p.)*



# Prefacio

Uno de los grandes logros de la humanidad, en opinión de los autores, en los próximos años será buscar el equilibrio entre las actividades humanas y la sostenibilidad del propio planeta.

La necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible, está hoy en día fuera de toda duda y se ha convertido en uno de los grandes retos del presente siglo. El rol de las empresas se hace cada día más vital en la solución del perjuicio ambiental y social derivados de muchos procesos y productos de los que ellos son responsables.

La formalización de este nuevo papel de las empresas en la sociedad provoca un replanteamiento sobre su función y responsabilidad en un entorno global. El diseño y la implementación de un Sistema de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), permite a las organizaciones satisfacer las necesidades y expectativas de estos y otros grupos de interés, factor importante no sólo en la gestión empresarial, sino como un motor de cambio y transformación social positivo.

Al estudiar en particular el estado actual de la misma en el empresariado cubano se observaron una serie de elementos que inciden negativamente en el establecimiento de esta, los que se manifiestan en que: no existe una base normativa instituida que incluya en un cuerpo jurídico único, elementos de la responsabilidad social empresarial, no constan las estructuras y mecanismos para la implantación de la misma, entre otros aspectos.

La presente obra pone su acento en el tratamiento de una estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en un estudio de caso determinado, tomando como tal la Empresa Pecuaria Punta de Palma, ubicada en la provincia Pinar del Río, Cuba, lo cual permitió identificar y dar solución a los problemas antes mencionados y contribuyó a fundamentar y proyectar acciones desde un enfoque crítico para lograr el objetivo de esta, de forma paulatina y sostenida.

Aspecto que sirve como experiencia crítica, en condiciones del sub-desarrollo y pudiera tomarse en consideración sus aspectos positivos, para su

aplicación consciente en otros contextos específicos, sin que sea una copia fiel de la misma.

El presente libro, que se pone a consideración de los lectores, tiene entre sus principales propósitos el introducir a estos en el interesante y a la vez controvertido campo de la RSE, fenómeno que goza en la actualidad de gran notoriedad, y es objeto de atención con un carácter interdisciplinar.

La motivación principal que inspiró la escritura de este, surgió como consecuencia de la necesidad de proveer a los estudiantes y profesores de la carrera Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, como a los de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Pinar del Río, Cuba, de un texto de consulta, elaborado por sus profesores respectivamente, de forma conjunta, como resultado de un proceso investigativo, llevado a cabo por más de cinco años de arduo trabajo, de modo que se introduzca en la docencia, como material de estudio, cerrando el ciclo de los tres procesos sustantivos, docencia, investigación y extensión.

El contenido del libro está organizado de la siguiente manera: En el primer capítulo, se tratan las bases teórico-conceptuales sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el contexto internacional y cubano, a través de un estudio de las primeras ideas de dicho concepto y del numeroso conjunto de definiciones actuales, que se consideran pertinentes a la presente investigación. Se realiza además una síntesis de la evolución histórica de la RSE, por las diferentes etapas que ha transitado hasta la actualidad. Se muestra un análisis detallado de los enfoques y tendencias de la RSE a nivel internacional y en Cuba, su situación actual y perspectivas, finalmente se presentan un conjunto de experiencias particulares del contexto cubano en torno a la RSE.

El segundo capítulo aborda el procedimiento metodológico seguido por los autores, para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, escogida como caso de estudio, basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información, que permitieron evaluar el estado real de la organización. Se presenta una caracterización de la empresa y una propuesta de instrumentos para examinar la situación real al respecto. Finalmente se realiza un resumen de aspectos positivos y negativos referentes al comportamiento de la RSE, en el caso de estudio determinado.

Por su parte en el capítulo tres, se fundamenta una estrategia para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, sus aspectos metodológicos esenciales, así como los principios en que se sustenta. Se explica la estructura de la estrategia, y finalmente se valida de forma cualitativa, mediante los resultados obtenidos en la organización, como parte de la aplicación parcial de la misma.

Finalmente se expresan un conjunto de consideraciones finales, que se establecen como puntos de llegada, hasta el alcance propuesto de esta pesquisa, pero conscientes de que servirán, además, como puntos de partida para otras indagaciones posteriores, en el avance impetuoso del desarrollo de las ciencias y la evolución socio-económica, así como de la RSE, que de seguro no se permanecerá en el estado actual.

En el texto se ha tratado de utilizar un lenguaje lo menos complicado posible, para que llegue a todo público, ese sería un anhelo potencial, sin embargo, se ha respetado en todo momento el rigor teórico conceptual, que el tratamiento del tema requiere.

Se espera que los usuarios disfruten con la lectura de este libro y que sea de utilidad, para engrandecer su acervo cultural e intelectual.

*Los autores*



# Introducción a los estudios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Una rápida revisión de los hechos ocurridos en las últimas décadas revela que algunos temas aparecen cada vez con mayor frecuencia en el debate internacional, estos son los relacionados con los diferentes aspectos del desarrollo, asociados a lo político, social, ambiental y a los profundos cambios de la economía mundial, donde se destacan los cambios económicos, tecnológicos y sociales derivados del desarrollo acelerado, la globalización de la economía y del mercado de trabajo, los que inciden cada vez, con más fuerza, en el entorno y calidad de vida.

Las diferencias entre ricos y pobres siguen incrementándose en las áreas más trascendentes, a saber: salud, economía, educación, etc. Parte de la sociedad es cada vez más consciente de esta problemática. En los últimos años se ha evidenciado el papel cada vez más relevante de las empresas en la transformación económica, ambiental y social de las zonas geográficas donde actúan.

El reconocimiento de este papel relevante que las empresas desarrollan en la sociedad globalizada, así como la importancia del impacto que estas generan en ella, hacen que el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial traspase el marco de las herramientas de las propias empresas.

La formalización de este nuevo rol de las empresas en la sociedad, provoca un replanteamiento sobre su función y responsabilidad de un entorno global, resaltando todo lo relacionado con los impactos y la percepción que generan en los distintos grupos de interés con los que se relacionan, donde la Responsabilidad Social Empresarial se presenta como alternativa urgente, necesaria, eficaz y realista.

En muchas ocasiones, el acercamiento a este objeto de estudio ha sido superficial, intentando aparentemente satisfacer ciertas demandas, sin haber realizado un exhaustivo análisis de las implicaciones reales de la Responsabilidad Social Empresarial. De esta forma se puede considerar la misma como un motor de cambio y transformación social positivo.

Si se desea comprender de forma adecuada lo que es la RSE, es menester comenzar por clarificar la aproximación de este concepto, convergente con el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esto obedece a la búsqueda permanente de definiciones no concluyentes, incluso en la actualidad, derivadas de una misma esencia, que parece estar asociada a los orígenes del concepto.

En opinión de los autores este concepto tuvo lugar, y respetando a todas aquellas posiciones que la ubican desde el propio Adam Smith, en el proceso de concentración y centralización de la producción y el capital que dio lugar a las grandes corporaciones monopolistas, a finales del siglo XIX, las mismas que emprendieron la “caridad” y el “tutoraje” posteriormente, cuando tuvieron un desborde de sus riquezas, quizás para parecer benevolentes con una clase obrera, marginada, sobre las espaldas de la que se construyeron estas grandes corporaciones.

Se ha tratado de buscar las diferencias entre empresas y corporaciones, para esclarecer el concepto determinante de la RES y de la RSC, sin embargo, sin parecer categóricos, más allá de los términos y diferencias técnicas que definen las normas de funcionamiento y participación en las acciones corporativas, no se vislumbran otras de gran significado, sin dejar de reconocer por supuesto, que las corporaciones son más complejas que las empresas no constituidas en sociedad.

En esencia para muchos autores como: Moreno, Uriarte y Topa (2010), como quizás para muchos otros, estos términos se emplean de forma indistinta, los une un denominador común, que se ha incorporado en el conocimiento y accionar de las empresas, y es el hecho de que estas deben velar por su rentabilidad financiera, pero a su vez por el desarrollo de su contexto social y ambiental sostenible.

En Cuba en opinión de los autores están creadas las condiciones para fomentar y ejercer buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, condicionado por la esencia misma del proyecto socioeconómico que se construye, basado en que desde sus inicios el Estado, se ha encaminado para que el sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad, a través del compromiso y los aportes que sostiene con este.

Desde esta perspectiva, el aporte de las empresas al bienestar de la sociedad se midió por su contribución a los objetivos generales de la política macroeconómica, que serían una expresión del grado de bienestar social y económico deseable por esa comunidad nacional.

Por otra parte, “Existen leyes y artículos que contribuyen al respaldo jurídico para la práctica de la responsabilidad social en Cuba, los que responden a la esencia social y humana del sistema” (Alfonso, 2008, p. 36).

Tal concepción no hace otra cosa que reforzar el carácter económico de la empresa y la necesidad de lograr altos niveles de eficiencia en sus procesos productivos y de servicios, de manera que soporten el papel del Estado en el desarrollo de sus programas sociales.

Es importante destacar que, como resultado de las pesquisas realizadas, no existen disposiciones jurídicas que impongan la obligación de planificar, controlar, registrar, medir, evaluar e informar acerca del grado de cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, se están creando las condiciones desde el punto de vista institucional y constitucional para la práctica consecuente de una responsabilidad social eficaz. Una muestra de ello son los estudios conducentes a normar estas prácticas.

En resumen, la Responsabilidad Social Empresarial en Cuba posee determinadas limitaciones, sin embargo, ha comenzado a ganar más adeptos. En el caso de la provincia de Pinar del Río existe una escasa experiencia respecto al tema.

La Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (TRAYCO) fue una de las primeras en adentrarse en la implementación de prácticas socialmente responsables a partir de los proyectos que esta ha implementado de forma gradual, permitiendo ser una empresa que se ha ganado la distinción de certificada durante varios años y que cuenta con un colectivo que posee identidad, arraigo y sentido de pertenencia respecto a su centro y puesto de trabajo.

En términos de investigación sólo se ha podido constatar la pesquisa realizada por J.L. Alfonso (2008), el que desarrolló un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos del municipio Bahía Honda.<sup>1</sup>

---

1 El municipio Bahía Honda, perteneció a la provincia Pinar del Río en el momento en que se llevó a cabo la pesquisa. Con la nueva División Político Administrativa, aprobada en la Asamblea Nacional en el 2010, y que entró en vigor el primero de enero del 2011, se traspasaron tres municipios orientales de la provincia Pinar del Río, a ser parte de la provincia Mayabeque, incluido Bahía Honda.

Aunque están en vigor un grupo de investigaciones vinculadas al desarrollo y fomento de este concepto, por parte de profesores e investigadores con el fin de lograr mejor capacidad de respuesta de las empresas cubanas, ya sea del sector cooperativo, estatal o mixto frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona y el entorno que la rodea.

Al estudiar en particular el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en un caso de estudio determinado, el que se corresponde con la Empresa Pecuaria Punta de Palma, escogida como escenario para llevar a cabo el estudio que se presenta, se observaron una serie de elementos que inciden de forma negativa en la gestión de la misma en dicha entidad como son:<sup>2</sup>

- No está definida una misión con enfoque al cliente encaminada a la solución de una necesidad objetiva y a su vez, responsable con el medio que la rodea.
- No existe una base normativa instituida que incluya en un cuerpo jurídico único, elementos de la Responsabilidad Social Empresarial.
- No existen las estructuras y mecanismos para la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial.
- No se conoce este concepto bajo esta denominación, aunque se cumple, esta responde solo a normativas atendiendo a la estructura social empresarial existente.

Por tal razón, en el centro de la pesquisa realizada por los autores ha estado una interrogante fundamental: ¿Cómo integrar todos los factores y componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, para lograr una gestión adecuada de la misma en el sistema empresarial cubano?

Partiendo de estas y otras interrogantes, el objetivo de la presente obra, revelada mediante el estudio del caso particular que se refiere, consiste en: Elaborar y poner a consideración crítica una estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial que sirva como referente al empre-

---

2 Es menester señalar que los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de la responsabilidad social empresarial en dicha entidad se manifiestan en el sistema empresarial cubano, con mayor o menor gradación, pero sin constituir una regularidad se reiteran en el resto del empresariado cubano.

sariado cubano, tomando en consideración que no sea una copia mecánica acrítica, sino que sea flexible y adaptada a las condiciones del contexto, las características sociales, la cultura social y empresarial del mismo.

Derivado de lo anterior a lo largo de la obra se plasman los referentes teóricos y metodológicos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, tanto a nivel internacional como en Cuba.

Se diagnosticó el estado actual del sistema de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en el caso que ocupa a la pesquisa realizada y a su vez se presenta una propuesta estratégica para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el escenario seleccionado para la investigación.

Toda investigación para arrojar resultados científicos creíbles y verificables debe contener el tratamiento de los principales métodos empleados para llevar a cabo la indagación, la presente no es la excepción, por lo que el procedimiento metodológico llevado a cabo consistió en:

Definir, ante todo el paradigma al que se asocia la investigación.

Dada la multiplicidad de autores con perspectivas investigativas diferentes, en correspondencia con su campo científico específico, existen diversas formas de aplicar los métodos, por lo que es necesario no perder de vista la orientación paradigmática y metodológica de la investigación (Conde, y Mármol, 2018, p. 4).

Sin pretender profundizar en lo relativo a la conceptualización u otras características del término, el paradigma, tiene sus orígenes en la palabra griega *παράδειγμα* [*parádeigma*], que en griego significa “el modelo” o “ejemplo” a seguir. En sus orígenes el significado que se le atribuía, era precisamente el de patrón, modelo.

Dentro de la concepción de Platón, los paradigmas eran los “modelos divinos”, a partir de los cuales se concebían las cosas terrenales. Por su parte Michel Foucault, empleó los términos: epistemológico, discursivo, mimesis<sup>3</sup> y taxinomial,<sup>4</sup> para referirse al paradigma, en el sentido original dado por Kuhn.

3 Término que significa vivencia más allá de la síntesis, como consecuencia relativa a la relación tesis-antítesis-síntesis.

4 Ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación, generalmente científica; lo cual puede considerarse como la clasificación u ordenación en grupos de cosas que tienen características comunes.

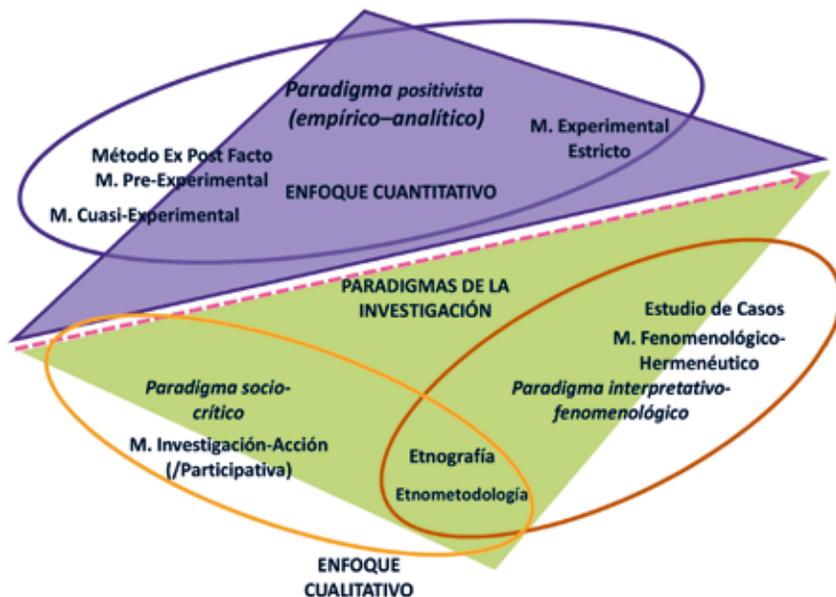
Esta originalidad de Kuhn, tiene que ver más bien, con el significado contemporáneo que le dio al término, cuando lo acogió para referirse al conjunto de prácticas, saberes y para definir los problemas y métodos legítimos de un campo de la investigación, para generaciones sucesivas de científicos, que definen una disciplina científica durante un período específico. En su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, define a un paradigma de la siguiente manera:

(...) “ciencia normal” significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior. (...). Voy a llamar, de ahora en adelante, a las realizaciones que comparten esas dos características, “paradigmas”, término que se relaciona estrechamente con “ciencia normal”. Al elegirlo, deseo sugerir que algunos ejemplos aceptados de la práctica científica real —ejemplos que incluyen, al mismo tiempo, ley, teoría, aplicación e instrumentación— proporcionan modelos de los que surgen tradiciones particularmente coherentes de investigación científica (Kuhn, 1971, pp. 33-34).

Por lo tanto, a todo lo dicho anteriormente, habrá que sumar que el paradigma se asume como una concepción, general del objeto de estudio propio de cada ciencia, con sus propios problemas y métodos, que deben emplearse en la investigación, de la cual se derivan las formas de interpretar, explicar, y transformar la realidad circundante.

Tal como se muestra en la siguiente figura, el enfoque no es más que la orientación de la investigación, derivada de los paradigmas, dado que, en la actualidad, se ha producido un entretrejimiento de los métodos de cada ciencia en particular, asumiendo una perspectiva interdisciplinar, se puede hablar del enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto de la investigación.

**Figura 1. Los paradigmas y enfoques de la investigación**



Fuente: Tomado de Ayala (2016) y adaptado por los autores a los propósitos investigativos.

Los autores consideran que la presente investigación se circunscribe en el paradigma interpretativo-fenomenológico, ya que se ofrece un estudio de caso particular, al tratarse del comportamiento de la RSE, en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, pero que además se interrelaciona con paradigma socio-crítico, ya que los métodos que aplica se corresponden con los preceptos de estos.

El enfoque metodológico predominante es el mixto ya que no consta de uno solo, sino que incluye diversas perspectivas teórico-metodológicas y sus métodos específicos de indagación.

Encierra elementos de la metodología de investigación cuantitativa, para elaborar reportes estadísticos descriptivos, y el trabajo con los datos generados a partir de las fuentes primarias, mediante los instrumentos y métodos empíricos aplicados y para calcular la muestra a partir del universo dado.

Por otra parte, se utilizan elementos de la metodología de investigación cualitativa tales como la etnografía, la etnometodología, la investigación acción participativa y la hermenéutica, para acceder a la comunidad con el

objetivo de valorar el comportamiento de la RSE de la empresa en el contexto mencionado.

El alcance de la presente investigación se considera que es de tipo explicativa, dado que no se pretende la descripción propiamente dicha del comportamiento de la RSE, sino la explicación de esta en sus múltiples interrelaciones, con la comunidad, ¿Cómo se manifiesta? y ¿qué niveles de implicaciones tiene la empresa con el medio ambiente?, entre otros aspectos, desembocando en una explicación profunda de los resultados obtenidos en el diagnóstico, como con la aplicación parcial de la estrategia para la RSE.

El tipo de investigación es teórica y aplicada, es decir, primero se centra en las cuestiones teóricas que le sirven de soporte teórico-conceptual a la RSE conformando el estado del arte, y de forma aplicada se refiere a los resultados concretos en la práctica de la empresa asumida como caso de estudio.

Al encontrarse la investigación enmarcada en el campo de las ciencias sociales, el diseño apropiado de la investigación es no experimental al no basarse en condiciones especiales de laboratorios, ni de manipulación de las variables, sino que se estudia la realidad tal y como se presenta, primero en la empresa, observando las características de los trabajadores en la dimensión interna de la RSE, y segundo en su medio externo con la comunidad, en la cual se reproducen las vivencias del gobierno corporativo de la empresa y los grupos de interés en el ámbito comunitario.

La selección del universo y la muestra para el desarrollo de la pesquisa, se expresa de forma detallada en el capítulo dos de esta obra, por lo que se recomienda consultar este, en aras de no ser repetitivos.

Los principales métodos empleados en la investigación son los siguientes:

El método dialéctico como método universal del conocimiento, que supone, en primer lugar, la identificación de las contradicciones presentes en el objeto de estudio, en este caso el comportamiento de la RSE, de la empresa.

En segundo lugar, se observa y explican los nexos y las contradicciones que se manifiestan entre los ámbitos principales de la misma, finalmente se generan las propuestas para las transformaciones, a través de la estrategia para la RSE, en función de pasar del estado real de las cosas al estado deseado y soñado.

A través del mismo se pudo identificar las contradicciones existentes entre cada área de la responsabilidad social, develando los nexos y contradicciones presentes entre cada una de ellas, los que limitaban el funcionamiento ideal de la misma. Por lo tanto, las transformaciones que se avizoraron a

partir de este método, estaban en función de diseñar una estrategia sistémica que posibilite una mejor gestión de la misma.

Con base en el método dialéctico se utilizaron otros métodos teóricos como:

El método histórico y lógico, el cual permitió en primer lugar el estudio de las distintas etapas por las que ha atravesado el debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial, así como la trayectoria específica que ha seguido este concepto, tal y como han sido examinados por sus autores en los diferentes momentos históricos de su desarrollo.

El método sistémico estructural, para fundamentar la concepción de la estrategia para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, concebida como sistema de múltiples interrelaciones estructuradas, estableciendo las conexiones entre los componentes que la conforman y la secuencia lógica de su proceso.

Se utilizaron además diferentes métodos empíricos, o técnicas como se le suele llamar, como es la observación, para percibir in-situ de manera directa el comportamiento de los empleados y directivos de la empresa, sus conductas conducentes a una aplicación consciente de la (RSE).

Por su parte el método documental permitió el análisis de documentos, para la valoración del material bibliográfico relacionado con las diferentes concepciones de la Responsabilidad Social Empresarial, para el análisis de la cobertura y respaldo legal de este concepto en Cuba, así como en el proceso de diagnóstico del objeto de investigación planteado.

El método de medición, se desarrolló en lo fundamental para la aplicación de técnicas de la estadística descriptiva y la estimación puntual de parámetros que caracterizan el comportamiento de diferentes factores vinculados al objeto de investigación.

Este método permitió conocer el tamaño de la muestra a partir de la población seleccionada, así como el tamaño de las muestras para cada uno de los estratos. Se construyen además gráficos, tablas de resúmenes de la información obtenida.

El procedimiento de análisis y síntesis. Este se tuvo en cuenta en el diagnóstico efectuado. Mientras que el análisis permitió el estudio del comportamiento de todos los factores y componentes que integran la Responsabilidad Social Empresarial, mediante la síntesis se descubrió la interacción y el condicionamiento mutuo que ejercen los mismos en el modo de actuación

de los miembros de la empresa y la comunidad en el proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Las encuestas, en su modalidad de cuestionarios, a administrativos y trabajadores, dirigidas a valorar las principales dificultades que afectan la materialización de la Responsabilidad Social Empresarial, así como comprobar la presencia de identidad, sentido de pertenencia, compromiso social y condiciones para este tipo de gestión.

Los recorridos en grupos por la comunidad, con el fin de visitar las comunidades aledañas a las Unidades Empresariales de Base (UEB)<sup>5</sup> y compartir información con sus miembros respecto al comportamiento de las relaciones empresa-comunidad.

Por su parte a través del método etnográfico se pudo acceder a los espacios concretos y estudiar a los sujetos en su ambiente natural, tal como viven de acuerdo a sus creencias y cultura, en su acepción más amplia, como reproducen sus saberes, los niveles de pertenencia compromiso y arraigo al entorno en que se desarrollan, lo cual es determinante para el accionar de la empresa y su RSE.

Otro de los métodos empleados fue la Investigación Acción Participativa (IAP), mediante esta se fue introduciendo en los escenarios seleccionados la motivación por investigar la propia realidad que viven los sujetos, sin que primara la subjetividad de los investigadores, es decir nada impuesto, sino a partir de sus propias necesidades.

Una vez esbozado de forma sintetizada el marco teórico-metodológico de la investigación, se procede a profundizar en las cuestiones concretas de la misma, ante todo se sugiere comenzar por definir las bases y referentes teóricos de la RSE, visto a través de su surgimiento, evolución, tendencias a nivel internacional y en Cuba, aspecto que le concierne al capítulo uno del presente ensayo.

---

5 Las Unidades Empresariales de Base son sucursales que se encuentran en lugares distantes de la casa matriz, en ellas se desarrolla la actividad productiva fundamental y por consiguiente poseen relación con las comunidades donde tienen asentamiento, representan la imagen corporativa de la empresa y velan además por las normas de protección ambiental.

## CAPÍTULO I

# La Responsabilidad Social Empresarial. Surgimiento, evolución, tendencias a nivel internacional y en Cuba

En el presente capítulo se abordan las bases teórico-conceptuales sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el contexto internacional y cubano, a través de un estudio de las primeras ideas de dicho concepto y del numeroso conjunto de definiciones actuales, que se consideran pertinentes a la presente investigación. Se realiza además una síntesis de la evolución histórica de la RSE, por las diferentes etapas que ha transitado hasta la actualidad. Se muestra un análisis detallado de los enfoques y tendencias de la RSE a nivel internacional y en Cuba, su situación actual y perspectivas, finalmente se presentan un conjunto de experiencias particulares del contexto cubano en torno a la RSE.

### 1.1. Referentes teóricos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial, a pesar de no ser un concepto nuevo ha sido adoptada por numerosas empresas a nivel mundial y en el contexto latinoamericano, además de haber ganado un connotado reconocimiento en el ámbito académico en los últimos tiempos.

De la multiplicidad de autores que tratan el tema se aprecia un amplio desarrollo desde el punto de vista teórico, existiendo una diversidad de enfoques, determinados por los objetivos que se persiguen, así como por el carácter de las acciones que ejecutan las empresas.

A partir de ello los autores constataron la diversidad de una conceptualización heterogénea de la Responsabilidad Social Empresarial.

Una empresa está diseñada evidentemente como un sistema de producción, con objetivos de progreso y dentro de ello el generar utilidades y producir

riquezas es garantía necesaria de su crecimiento, lo cual es en síntesis su objetivo económico. Pero la empresa es también un sistema de interacciones sociales internas y externas, porque no puede desconocerse el hecho de que su actividad se realiza con hombres y su objetivo social se cumple a través de las relaciones con personas y con grupos, por lo cual debe ubicar su objetivo económico dentro de un contexto de desarrollo integral. (Rodríguez, 1987, p. 31).

De lo anterior se desprende que una acción social responsable y participativa, debe abarcar no solo el ámbito interno de las relaciones de la empresa con sus trabajadores, sino también su vinculación con la comunidad local en la cual está insertada y que le ha permitido crecer y desarrollarse, a la que se trasladan un conjunto de externalidades.

Por su parte Moreno, Uriarte y Topa (2010) afirman que hay dos conceptos que merecen una reflexión previa, pues están estrechamente ligados al origen de la RSE.

El primero de dichos conceptos es el de la “ciudadanía corporativa”. Según este concepto, las empresas son “ciudadanos” de los países en donde desarrollan su actividad, con sus derechos y deberes y, como consecuencia del fenómeno de la globalización, “ciudadanos del mundo”. Por tanto, tienen responsabilidades ante toda la sociedad y no sólo ante sus propietarios, y deben comportarse de forma “cívica” de acuerdo a su función social, que va más allá de su tradicional función económica (p. 2).

Sobre la base de estos elementos, en opinión de los autores, es que se comienza a entender el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, al abordar el tema, es imperativo analizar con mayor profundidad los diferentes conceptos de responsabilidad social que han evolucionado y desarrollado en los últimos tiempos, esto significa entrar en aspectos de orden histórico-conceptual, para reflexionar sobre el significado y alcance de la misma, explicándola en sus causas, desarrollo y efecto.

### 1.1.1. Síntesis de la evolución histórica de la Responsabilidad Social Empresarial

- **Etapa inicial (no concluyente), de aparición del concepto (1800-1889)**

A pesar que Moreno, Uriarte y Topa (2010), consideran que, la aparición del concepto de la RSE:

Puede decirse que nace con la revolución industrial, e incluso el propio Adam Smith señaló que la aprobación social de las acciones debía tomarse en consideración, dando ya en ese momento a entender que el interés propio que movía los negocios humanos no podía operar al margen de la moralidad (p. 2).

Y que: estas ideas encontraron ecos en la acción de Robert Owen, empresario pionero en el cooperativismo y acción sindical, a través de su experimento social de New Lanark (1800) y cincuenta años después en la acción de Richard y George Cadbury en su fábrica de chocolates en Birmingham, que fue un modelo de responsabilidad social no sólo hacia el exterior sino también hacia sus propios trabajadores (p. 2).

En la bibliografía disponible respecto al tema, se ha constatado que, en 1889 Andrew Carnegie, fundador del conglomerado U.S. Steel Corporation, publicó un libro titulado: *El evangelio de la riqueza*, en el cual estableció los preceptos de la responsabilidad social. El concepto de Carnegie se basaba en dos principios:

El principio de la caridad. Doctrina de responsabilidad social que exigía que las personas más afortunadas asistieran a los integrantes menos afortunados de la sociedad.

El principio de gestión o tutoraje. Doctrina que exigía que las empresas se consideraran en sí mismas como tutores o garantes de la sociedad. La asistencia podía ser directa o indirecta a través de instituciones como: Iglesias y albergues de asistencia social para la comunidad.

En este período la gente que se consideraba benefactora decidía por sí misma con cuánto contribuir y la caridad se consideraba como un acto voluntario de los individuos, no como obligación de las empresas. Hasta este entonces lo que se consideraba como responsabilidad social, eran cuestiones que distan de lo que hoy se conoce como tal.

La idea de A. Carnegie consistía en que los más acaudalados le proporcionarían fondos monetarios al resto de la sociedad; sin embargo, consideraba que a las empresas también les correspondía multiplicar la riqueza social al aumentar la suya propia a través de las inversiones de los recursos bajo su cuidado.

- **Etapa de conceptualización inicial (1929-1953)**

Según se ha podido confirmar no fue hasta la gran depresión de los años de 1929 a 1933 del siglo XX, que se empieza a evidenciar una nueva visión de la responsabilidad social, muchos ejecutivos consideraron, en forma individual, el impacto social de las empresas.

Durante la crisis económica que se inicia con la caída de la Bolsa de 1929 tiene lugar un debate de tipo ideológico entre algunos académicos respecto a las responsabilidades de los directivos de las empresas. Mientras unos defendían que éstas se limitaban a responder a sus accionistas, otros argumentaban que los favores legales de las empresas se debían justamente a que estaban destinadas a servir a la comunidad (Moreno, Uriarte y Topa, 2010, p. 3).

En los años 50 del mencionado siglo los conceptos de responsabilidad social se fueron aceptando por las empresas, cada vez más negocios fueron asimilando y comprendiendo que al poder empresarial le corresponde compromiso. Aún empresas que no apoyaban estos principios se dieron cuenta de que, si no aceptaban sus responsabilidades sociales por voluntad propia, llegaría el momento en que el gobierno las obligaría a aceptarlas.

- **Etapa de aparición del concepto en el mundo académico (1953-1975)**

Varios autores, dentro de ellos Moreno, Uriarte y Topa (2010), Rafflet *et al.* (2012), coinciden en que el concepto de RSE tiene sus orígenes académicos, justo en este período, en concreto, con la obra de Howard Bowen (1953), titulada *Social Responsibilities of the Businessmen*, la que traducida al español significa La Responsabilidad Social de los Empresarios u hombres de negocios, en esta se plasma por vez primera, el cuestionamiento sobre las responsabilidades de los empresarios, en las disposiciones y gestiones, según los objetivos de la sociedad.

Este cuestionamiento partió de la idea racional, de que las grandes empresas en sus operaciones, trasladan a una gran cantidad de personas, una serie de impactos negativos, por lo que se hace necesaria la vinculación de políticas compensatorias a los ciudadanos y la sociedad.

En esencia ya parecía ineludible la preocupación de ciertos grupos de académicos los cuales comenzaron la pujanza por concienciar que estas

responsabilidades, debían ser asumidas como regularidad y no por caridad o beneficencia.

En parte, como contribución al tema, ya para 1957, Holgar Johnson, Presidente del Institute of Life Insurance, planteaba que uno de los más trascendentales cambios que han tenido lugar en ese período, estaban relacionados con el desarrollo de un nuevo papel corporativo, en el reconocimiento de la corporación, en cuanto a su responsabilidad social y económica hacia toda la sociedad.

En la década de los 60 del siglo XX, en parte, como respuesta a los cambios que estaban operando en cuanto a la RSE, Davis, K. realiza lo que pudiera llamarse, una contribución a las ideas de Howard Bowen, proponiendo que dado el poder que tengan las empresas, así debía ser la responsabilidad de estas, para con la sociedad.

Se perfila entonces la idea de una responsabilidad compartida pero diferenciada al mismo tiempo, de tal modo, aquellas que ejerzan mayor impacto, tendrían mayor responsabilidad social, y viceversa.

En pleno apogeo y con posterioridad a las crisis energéticas de los años 70 del siglo XX, la convergencia de gran cantidad de factores económicos, sociales, políticos y ambientales, estos últimos con cierta pujanza en el plano internacional, llevó a la comunidad académica a analizar de nuevo el concepto de la responsabilidad social.

Milton Friedman, sostenía una versión diferente, respecto a su comprensión de la RSE, este fue el precursor de la idea de que una empresa no tiene otra responsabilidad que no sea la de maximizar las utilidades, según él "(...) en las empresas sólo existe una y sólo una responsabilidad social: Utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus utilidades mientras respete las reglas del juego (...)" (Friedman, 1963, p. 133).

En resumen, para M. Friedman las empresas están diseñadas para producir bienes y servicios de forma eficiente y dejar que las entidades del gobierno y los funcionarios responsables resuelvan los problemas sociales.

En otras palabras, que el modelo de mercado garantizaba la óptima asignación de recursos de todo tipo y hacia todas las esferas de la vida social, por tanto, no se requerían acciones adicionales de RSE por parte de las empresas, sostenía que esta no era una institución benéfica, los costos en que esta incurría para hacerse responsable de los problemas sociales generados fuera de su marco empresarial disminuían sus ganancias.

Era partidario de que el bienestar social era responsabilidad del Estado y no de los empresarios, y que exigir la implementación de estrategias de RSE a dicho sector era otorgarle más poder del que naturalmente debía tener.

Sin embargo, los autores en contraste con las posiciones de Friedman, consideran que la comunidad empresarial debe entender que una de sus posibilidades de supervivencia están dadas, en la medida en que adopten una visión integral de la complejidad de la producción y los servicios y su relación con el desarrollo social del individuo, que los recursos humanos serán más competitivos en la medida en que la empresa sea capaz de liberar su desarrollo, propiciar las condiciones, posibilidades y acceso al mismo.

A partir de entonces la teoría de la responsabilidad social se comenzó a denominar “capacidad de respuesta social”, esto no es más que dos formas diferentes de denominar a un mismo fenómeno que no debe traer confusiones al hablar de la responsabilidad social.<sup>6</sup>

La capacidad de respuesta social en aquel entonces adoptó dos enfoques fundamentales. A nivel micro analiza la forma en que las empresas individuales responden ante los asuntos sociales en su interior.

A nivel macro la teoría estudia los factores que determinan los asuntos sociales ante los cuales las empresas deben responder fuera de su interior, es decir, en el entorno. Existe otra visión de la capacidad de respuesta social que combina ambos enfoques el macro y micro.<sup>7</sup>

En parte como argumentación a estos problemas, en 1971, Johnson, aportó cuatro visiones del concepto, las que se pueden resumir en:

- La importancia del conocimiento del entorno en el que las empresas desarrollan sus actividades.
- La puesta en práctica de programas sociales con el objetivo de que se revierta en la generación de mayores ganancias.
- La obtención de la máxima ganancia, tanto en lo económico como en lo social, como centro del accionar de la empresa.
- Tiene que ver con el nivel de participación e influencia de los grupos de interés y la generación de riquezas.

---

6 Una crónica más completa respecto a la capacidad de respuesta social, se puede encontrar en: Stoner (1996, pp. 100-104).

7 Ver Stoner (1996).

Al tratarse de un esbozo sintetizado, no es pretensión explicar cada una de las visiones por separado, por lo que es aconsejable consultar la obra original, esto es aplicable a los autores sucesivos tratados en estas etapas.

No obstante, al aporte indudable de los trabajos de Johnson, todavía persistía el carácter voluntario de las acciones de la empresa, por lo que la responsabilidad centrada en el empresariado, si bien no se abandonó, fue relegada a un segundo plano, ocupando un lugar primordial la responsabilidad centrada en lo social.

- **Etapas del boom de las definiciones y modelos de la RSE (1975-1990)**

Mientras que en etapas anteriores el debate estuvo centrado en los criterios de aceptación o no por parte de las empresas y cuál sería la razón de ser de la RSE, en esta etapa se enfocó en las funciones, obligaciones y responsabilidades de las mismas.

Una de las contribuciones notorias en este período fue las de Sethi (1975), que propuso un esquema de tres etapas en función de las obligaciones y responsabilidades que tiene la empresa, estas fueron:

- Etapa obligatoria, por regulación vigente.
- Etapa política, la cual estaba dada por las acciones de los grupos de presión o por las que generaba la comunidad, hacia la empresa.
- Etapa socialmente responsable, dada por la visión anticipada de la empresa, ante los impactos negativos que genera, en su diario accionar.

Carroll (1979) instituyó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, a través de cuatro categorías interrelacionadas:

- Económica, relacionada con la generación de utilidades.
- Legal, vinculada al cumplimiento de las normativas que le conciernen como organización.
- Ética, relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales.
- Discrecional, relativa al juicio personal de cada empresa, según al entorno en que se encuentre la misma.

El modelo incluyó los conceptos y las características más desarrolladas de la época, sin embargo, en el año 1979 se creó por parte de la revista *Fortune*, sobre la base de los reportes de las 500 empresas más influyentes en este campo, un índice de RSE, el cual se centró en una serie de dimensiones que pudieran considerarse como la base de las que se reconocen en la actualidad. Estas son las siguientes: Ambiental; Igualdad de oportunidades; Personal; Integración de la comunidad; Productos; Otros.

Durante toda esta etapa se palpó una voluntad por vincular los elementos que se fueron conquistando a nivel teórico, a través de la creación de modelos, con las prácticas que se realizaban en las empresas y el desempeño de cada organización. Además, se comenzó una etapa de construcción de indicadores de RSE, que fructificó con mayor fuerza en décadas posteriores.

Hasta este período, el desarrollo del concepto de RSE, fue constante e inspirador en su perfeccionamiento teórico y en su intento de aplicación, sin embargo, la implantación del modelo Neoliberal y su auge en los 80 del siglo XX, y sobre todo en el contexto latinoamericano, fue considerada todo un impedimento en el desarrollo de la RSE.

Basta solo recordar que, a pesar de ser un modelo macroeconómico, se relaciona con el nivel microeconómico, más concreto aún, con las empresas y su funcionalidad.

La esencia de este modelo es velar a ultranza por la maximización de las ganancias, la estabilidad monetaria, y la óptima asignación de los recursos, (Nada más parecido a las posturas economicistas y poco comprensivas de lo social, de Milton Friedman, respecto a la RSE, el cual de hecho, es considerado el paradigma de la corriente monetarista del Neoliberalismo, y por ende arrastra estas limitaciones de poca atención a lo social), y en aras de esto provoca privatizaciones, que convergen en el despido de trabajadores, lo cual es contradictorio con los preceptos de la RSE, mientras que su concepción de la sociedad, aboga por la reducción del gasto público, aspecto igualmente incongruente con esta.

- **Etapa de vinculación con los grupos de interés (1990-2000)**

Pudiera apreciarse como un consenso de un grupo de autores, como Wood (1991); Drucker (1993); Porter, y Kramer (2002); Kotler y Lee (2005); Raufflet *et al.* (2012), que la década de 1990, estuvo determinada por la vinculación de la concepción de RSE con diversas teorías administrativas,

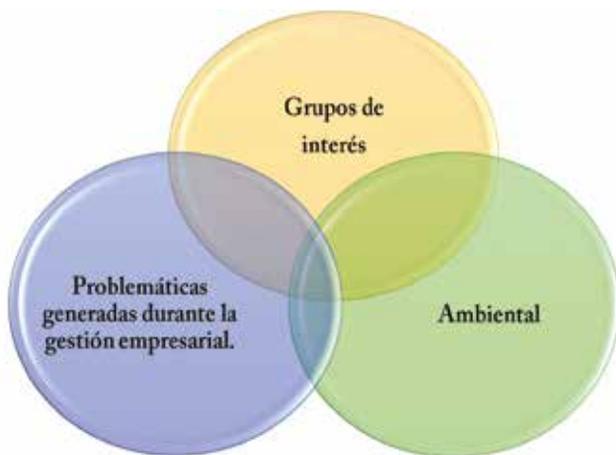
de hecho los seis primeros, fueron los encargados de su materialización práctica.

En base a lo dicho, Wood (1991) planteó tres axiomas de la RSE:

- Legitimidad, la cual partía del apócrifo de que las sociedades le conceden poder a las empresas y aquellas que no lo empleen para el bien común, disipan legitimidad en su entorno.
- Responsabilidad pública, las empresas son las responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucren con la sociedad a niveles primarios y secundarios.
- La gestión discrecional, los directivos son actores morales que deben actuar de forma discrecional, según los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad. En opinión de los autores esta fue una de las segundas apariciones, junto a las de Carroll (1979), de lo que hoy se maneja en la RSE, como el ámbito de la ética empresarial.

Con estos tres axiomas, se habría de evaluar el impacto social de la empresa en los siguientes ámbitos a saber:

**Figura 1. Ámbitos para evaluar el impacto social de la empresa**



Fuente: Elaboración propia de los autores, sobre la base de Wood (1991).

Para conseguir la evaluación de estos ámbitos, Wood propone relacionar la RSE con otras teorías de la administración. En el caso de la evaluación ambiental, propone alinearla con la gestión estratégica. Para los grupos de interés, menciona la propuesta de la teoría de los grupos de interés de Freeman.

En correspondencia con las problemáticas creadas al momento de gestionar, la empresa, resalta el nexo que hay entre la gestión que ella realiza y los problemas sociales que existen en el entorno.

De esta forma, se fue formando una visión de la RSE, como una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés desde un aspecto normativo y operativo, visión que sería retomada y operacionalizada por normas y herramientas.

Continuando con el pensamiento sobre el vínculo de la gestión estratégica y la RSE, a finales de la década de 1990, se comienza a introducir la idea fundamentada de que esta última, podía ser considerada una ventaja competitiva.

El hecho es que, el bienestar de la sociedad puede estar determinado por la capacidad de las organizaciones para generar fuentes de trabajo, con altos ingresos, para ello las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan continuar en el mercado.

Sin embargo, los factores que determinan la capacidad de las corporaciones para desarrollar ventajas competitivas, tienen que ver no solo con aspectos internos a ellas, sino también con aspectos externos relacionados con el entorno en el cual operan.

Según Porter, la ventaja competitiva guarda una relación estricta con el concepto de valor, considerándola como aquella que, crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar.

La noción de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor, a un nivel superior, se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos, en relación a los competidores, por beneficios equivalentes, o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

En resumen, las ventajas competitivas son aquellas que posee una empresa ante otras del mismo sector o mercado, que les permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en este.

Estas se pueden encontrar en diferentes aspectos de la corporación, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca,

en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, y en el modo en que cada empresa asume o no la responsabilidad social empresarial.

Es decir, aquellas acciones que la organización efectúa, pero no están concisamente alineadas con la razón de ser del negocio, sino que obedecen a un aspecto que genera una buena imagen en la sociedad, puede ser apreciado también como una ventaja competitiva.

Dicha postura fue sostenida por Porter, y Kramer (2002), la que Kotler y Lee fortalecieron a través de la elaboración de un marco de referencia, en donde se expone porque este tipo de operaciones son buenas para los negocios, desde el punto de vista del mercado.

A partir de lo anterior, se pueden observar dos posiciones en relación con la RSE, la primera es aquella que se asocia a la realización de acciones filantrópicas, con el objetivo de mejorar su imagen, y posicionamiento en el mercado.

La segunda es la que se muestra de una forma sistémica, en la cual las interrogantes y expectativas sociales, expresadas por diferentes grupos de interés, se integran a aspectos que conforman la actividad de la empresa, como son:

El modelo de negocios, la gestión de operaciones la estrategia general y de marketing, la visión, los bienes o servicios que ofrece, entre otros, y como una forma de dar respuesta a tales preocupaciones sociales, promueve la creación de correlaciones con diferentes actores sociales.

La implementación práctica de esta forma de ver la responsabilidad social integral requiere, a la vez, un cambio de paradigmas en la manera de pensar y hacer acciones de RSE.

En consideración de los autores, una forma de enfocar este necesario cambio de paradigmas se encuentra en Raufflet *et al.* (2012) cuando afirma:

Se plantea un cambio y una evolución a nivel organizacional de la filantropía a la RSE integrada en las siguientes líneas:

- De la donación se pasa a la inversión social.
- El impacto no solamente recae en los bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social.
- Una visión parcial de la realidad, hacia una visión integral de la sociedad.
- Una posición reactiva, hacia una actitud solidaria proactiva.

- Acciones puntuales dispersas, hacia programas permanentes.
- La donación sin compromisos, hacia fondos cooperativos.
- La informalidad y no transparencia, hacia la rendición de cuentas.
- La acción improvisada, hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que realiza la empresa (p. 8).

A finales de la década de 1990, el discurso ambiental comenzó a tomar más fuerza no solo en la teoría administrativa, sino en su imbricación con la dimensión socio-ambiental y de hecho con la RSE. Como plantea Conde (2009):

(...) se asiste a un proceso de internacionalización del debate en torno al vínculo entre medio ambiente y desarrollo, el cual posee diferentes dimensiones: económicas, políticas, sociales, humanas, ambientales y tecnológicas; estas últimas han ido aumentando su importancia en la medida en que ha crecido el cuestionamiento a un paradigma de desarrollo que se basaba exclusivamente en el crecimiento económico. (p. 9).

Bajo el asedio de una serie de problemas ambientales de alcance internacional que se agudizaron desde los años 80 del pasado siglo hasta el presente, lo concerniente al desarrollo sostenible no se detuvo, en tal sentido se pudiera afirmar que a partir de 1990 se enmarca una nueva etapa en su desarrollo hasta nuestros días. (p. 12).

Por su parte Hart (1997), sostenía que estos retos ambientales a los que se venían enfrentando la sociedad global, condicionó la necesidad de vincular la estrategia y el desarrollo, con el concepto de sostenibilidad expresado en 1986 por la ONU, con el objetivo de generar ventajas competitivas. Por lo tanto, el aspecto ambiental, pasó a ser una dimensión más de la RSE.

Con base en estas precisiones se ha intentado recorrer de forma efímera la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo, la práctica de la acción empresarial no ha alcanzado lo suficiente en su desarrollo.

Si anteriormente la polémica estaba centrada en aceptarla o no, hoy día las limitaciones consisten en que no se ofrece una forma de manejar con eficiencia un conflicto en lo que a razones éticas corresponde. Por ello se perfila una nueva etapa.

- **Etapa de manejo ético, e inclusión de actores Globales (2000-2018)**

Relacionado con lo abordado en la etapa anterior, para algunos autores como Correa, Flynn, y Amit (2004); Matten, y Moon (2004); Segal (2004) entre otros, la responsabilidad social se lleva a cabo para penetrar nuevos mercados y no perder los ya conquistados, otros autores aseveran que se lleva a cabo para diferenciarse de la competencia y cuidar su imagen ya que su implementación es un factor de competitividad, un elemento diferenciador.

Existen muchas más razones que dependen tanto de la organización, de sus directivos, como del país y el nivel de cultura nacional. El problema fundamental es que no todo el mundo la interpreta del mismo modo, Segal (2004) describe cómo los británicos tienden a percibir la Responsabilidad Social Empresarial, como una herramienta de competitividad y rentabilidad.

Para Araque y Montero (2006) la responsabilidad social no se puede ver solamente como un fin de obtener utilidades, defendían vehementemente que:

La RSE no es un gasto, sino una inversión que generaba beneficios a mediano y largo plazo, la empresa tiene la obligación moral y ética de coadyuvar a la solución de los problemas sociales, porque la sociedad le provee recursos definitivos como educación, trabajadores cualificados, sistemas legales e infraestructuras. (p. 30).

Pero también, argumentaron que los problemas sociales se resolvían de manera más eficiente si se contaba con la decidida participación empresarial.

Hoy en día la RSE debe dejar de ser entendida exclusivamente como filantropía. En esa medida, se contrarrestan las críticas que remiten al voluntarismo, a la falta de verificación y medición de dichas acciones y al posible uso inadecuado que se haga de ellas. También porque “abogar únicamente por la voluntariedad es sinónimo de progreso lento” (Ancos, 2007, p. 74).

En Alemania, el enfoque es centrado en la comunidad y la ciudadanía corporativa, mientras que los franceses desconfían de ella y la perciben como una manipulación de la opinión pública.

En Estados Unidos, según Matten y Moon (2004) parece ser síntoma de buena reputación.

En América Latina, todavía domina un enfoque de buena conducta católica que interpreta la responsabilidad social en términos de benevolencia voluntaria y caritativa, como en sus inicios lo planteó A. Carnegie.

Al respecto el Consejo Económico para América Latina (CEPAL) al referirse a esta práctica en el continente plantea: “el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía” (Correa, Flynn, y Amit, 2004, p. 7).

Pero a pesar de estas diferencias de interpretación, una cosa cierta es que la Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad está de moda. La diversidad de autores que tratan el tema y las definiciones en torno a ella, permiten diferenciarlas en dos grupos fundamentales: El primero con una intencionalidad microeconómica y el segundo macroeconómica.

Dentro del primer grupo se encuentran los que definen la Responsabilidad Social Empresarial como: (...) “la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas y derechos generados en los sectores con los cuales ella tiene relación, sus trabajadores y el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse” (Araujo, 1995, p. 25).

Definida así, la responsabilidad social de la empresa tiene un doble carácter: Interno y externo, el primero concierne a sus trabajadores, los cuales tienen sus propias expectativas y el segundo tiene que ver con el conjunto de esfuerzos realizados para facilitar el bienestar de la comunidad local. La Responsabilidad Social Empresarial depende de un sistema dado de valores que inspiran su acción presente con miras a la construcción de su futuro.

La Fundación Empresa y Sociedad (FES) considera que la responsabilidad social es mucho más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales, motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa y que debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integradas en todas las operaciones y políticas de la empresa.

El Libro Verde de la Unión Europea (2001) define la Responsabilidad Social Empresarial como la “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

Esta definición integra tres ideas: voluntariedad, preocupaciones sociales y la actividad cotidiana de la empresa.

Por otro lado, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (ALIARSE) define la RSE como:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo,

considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga, 2007, p. 4).

Con base en las anteriores definiciones los autores discurren que la Responsabilidad Social Empresarial en la actividad cotidiana de la empresa, exige un conjunto de políticas y prácticas que se pueden resumir en que:

- Sean aplicadas a todas y cada una de las operaciones y actividades de la empresa.
- Respeten estrictamente, no solamente la palabra, sino el espíritu y la letra de la legislación del país.
- Corrijan y eliminen los efectos externos dañinos para la sociedad derivados de la actividad de la empresa.
- Mitigar los resultados no justos o socialmente inaceptables, aunque quizás legales, derivados de su actividad.
- Deben estar respaldadas por recursos, liderazgo y su cumplimiento es controlado y medido.

Por otro lado, retomando las dos intencionalidades descritas con anterioridad, dentro de las definiciones que poseen una orientación macroeconómica, se puede encontrar la ofrecida por Kofi Annan, Ex Secretario General de las Naciones Unidas, en 1999, en el discurso pronunciado en el Foro Económico Mundial, dónde definió la Responsabilidad Social Empresarial como la adopción de principios y valores compartidos que dan un rostro humano al mercado mundial, (...) promoviendo la construcción de los pilares sociales y ambientales necesarios para mantener la nueva economía global.

Otra de las definiciones que pudieran mencionarse es la del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2004) que plantea que esta no es más que un compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible.

Estas dos definiciones, aunque son interesantes, en consideración de los autores, ponen demasiado énfasis en las bondades de las empresas con la comunidad internacional y poco en la actividad diaria y local de las empresas.

La posición que se adopta ante lo puntualizado es que, las que poseen una intencionalidad microeconómica, contribuyen de una forma más directa

al compromiso que tienen las empresas de identificar y comprender los efectos de sus acciones en el entorno más cercano que la rodea.

Ello supone considerar los impactos sociales, ambientales y económicos, así como reflexionar, concertar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas, dando respuesta a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la misión, visión y los acuerdos firmados de la entidad.

Hasta aquí se ha presentado un conjunto de etapas, a través de las que se pudiera dividir la trayectoria seguida por el decursar histórico del concepto de RSE, desde su surgimiento, evolución y desarrollo, y a su vez se aprovecha la oportunidad para enmarcar dentro de estas, la relación con sus referentes teóricos, a pesar de ello los autores han decidido dedicar una especial atención a los enfoques y tendencias de esta, razón por la cual se le ofrece un mayor tratamiento en el epígrafe siguiente.

### **1.1.2. Enfoques y tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional**

Se pueden delimitar distintas tendencias en la instrumentación de la Responsabilidad Social Empresarial en diferentes partes del mundo. En Europa se hace especial énfasis en la implementación de los principios de ciudadanía corporativa, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente, para procurar que queden incluidos en la legislación de la Unión Europea.

En el argumento norteamericano, y más concretamente en Estados Unidos, existe una tendencia a apoyar los principios de gobernabilidad corporativa, derechos humanos y lucha anticorrupción.

El enfoque en Asia y la región del Pacífico se centra fundamentalmente en los principios de libre comercio, respeto al individuo e integración global. Por su parte, América Latina propone la eliminación de la pobreza, el buen gobierno y un marco legal conducente a los comportamientos empresariales responsables.

Como se puede apreciar de las líneas precedentes, la Responsabilidad Social Empresarial parece ganar importancia internacional. Existen iniciativas de promoción en esta materia, de ello dan cuenta la implicación de normas y principios internacionales por organismos e instituciones internacionales

como la Unión Europea (UE), la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como la evolución y puesta en marcha de este concepto en otras regiones.

Las regulaciones y estándares internacionales han sido objeto de estudio detallado por muchos autores,<sup>8</sup> por lo tanto se consideró no pertinente realizar un estudio profundo de los mismos, se va a limitar a una breve descripción de estos sin dejar de reconocer lo que implica este cúmulo normativo para los estados y empresas suscriptores de los distintos pactos.

En la esfera internacional se destacan fundamentalmente:

- El Pacto Mundial (The Global Pact). El Pacto de las Naciones Unidas, gestado bajo la Secretaría General de Kofi Annan en su fase operacional en el 2000, formuló 10 principios que se nutren de tres vías normativas fundamentales que a su vez son tres declaraciones: La Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración sobre principios de orden laboral de la OIT y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- De los 10 principios que se formulan en el Pacto Mundial, dos son en materia de Derechos Humanos, cuatro en relación con las relaciones laborales, tres en materia de Medio Ambiente y un décimo principio, el cual resulta novedoso, en materia de corrupción (interdicción de la corrupción, extorsión y sobornos).
- Las Directrices de la OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), para Empresas Multinacionales se desarrollaron en 1976 y fueron revisadas en 2000. El documento de referencia asume como objetivo potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Ofrece principios voluntarios y estándares para la conducta responsable de las empresas en áreas como derechos humanos, medio ambiente, con-

---

8 Para una mayor profundización en el tema consultar, un excelente trabajo donde contiene la normativa internacional: R. Fernández Gago (2005), concretamente el capítulo dos, en el que describe detalladamente El Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE, el Libro verde de la Unión Europea, la Comunicación de la Unión Europea sobre RSC y los diversos foros e iniciativas inter empresariales.

diciones laborales, gobierno corporativo, entre otros, todo ello en coherencia con las legislaciones correspondientes de los países promotores.

- El Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, publicado en el 2001, fue una iniciativa que pretendió iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.
- La iniciativa Global Reporting Initiative (GRI), auspiciada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Nace con el objetivo de armonizar internacionalmente la metodología de elaboración de “Memorias de Sostenibilidad”<sup>9</sup> por parte de las empresas. En la GRI participan distintos grupos de interés; empresas, tercer sector, organismos internacionales y consultores de sostenibilidad.
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT): Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social. Estableció un grupo tripartito para preparar un proyecto de declaración de principios sobre todas las cuestiones que guardan relación con los aspectos sociales de las actividades de las empresas multinacionales.
- Esta declaración tripartita de principios tiene por objeto fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social, minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas, es decir contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales.
- La organización Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), heredera del European Business Network for Social Cohesion, es una red de empresas de ámbito europeo comprome-

---

<sup>9</sup> Las “memorias de sostenibilidad” constituyen la base para el seguimiento del comportamiento social y ambiental de la empresa, al sumar a los balances financieros informes sobre el impacto social y ambiental de las operaciones de la empresa.

tidas con la RSE. La CSR Europe, fomenta el comportamiento socialmente responsable de las empresas, ofreciendo instrumentos para la gestión y auto-evaluación de sus resultados en RSE. En España, CSR Europe está representada por la Fundación Empresa y Sociedad.

- Similar a la organización anterior, pero de ámbito global, es la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Reúne a más de 150 grandes empresas de distintos países en torno al objetivo de promover un desarrollo económicamente viable, ambientalmente respetuoso y socialmente justo.
- El Banco Mundial mantiene un programa sobre Responsabilidad Social Empresarial y Competitividad Sostenible que, al igual que el Pacto Mundial de Naciones Unidas, fue presentado aprovechando la ocasión del Foro Económico Mundial de Davos, en enero de 2000.

El plan del Banco Mundial está incluido en un programa más amplio sobre Gobierno Corporativo y Competitividad, que a su vez se enmarca en la estrategia para la reducción de la pobreza.

La estrategia sobre RSE del Banco Mundial, que cuenta con socios como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la OCDE, o Harvard Business School, se centra principalmente en la investigación y en ofrecer recursos y formación, especialmente dirigida a gestores, escuelas de negocios, periodistas, sector no gubernamental y sector público de países en vías de desarrollo.

La formación incluye cursos en diferentes países, conferencias mediante listas de correos en Internet que cuentan con una amplia participación, y seminarios que se llevan a cabo a través de la red de instituciones asociadas y/o dependientes del Banco Mundial.

En el ámbito de la investigación, durante 2002 el Banco Mundial ha llevado a cabo una encuesta mundial sobre RSE, que ha servido para orientar sus futuras actividades de formación y divulgación, hacia el fortalecimiento de los conocimientos gerenciales sobre buenas prácticas RSE, a incrementar las competencias de altos funcionarios gubernamentales en el enfoque RSE, y a promover los incentivos económicos a las mejores prácticas empresariales.

Hay que destacar que, una parte considerable de la participación en el programa sobre RSE del Banco Mundial proviene de países del Este de Europa y de la antigua Unión Soviética, ámbito geográfico al que más recursos ha dedicado esta institución para la promoción y el fortalecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

En este sentido, el Banco Mundial, la OCDE, el Centro para la Empresa Privada Internacional y la Asociación para la Protección del Inversor han puesto en marcha la Russian Corporate Governance Roundtable, mesa que sirve de plataforma para otras actividades RSE del Banco Mundial en este país.

En el ámbito de la certificación también se encuentran varias propuestas. Por un lado, algunas de las organizaciones que aparecen mencionadas anteriormente han previsto un proceso de certificación para reconocer el cumplimiento de su respectiva norma de RSE. Es el caso de ISO 14000 y SA8000.

Los autores consideran que este cúmulo de normas y principios internacionales juegan un papel decisivo en el compromiso y accionar del tejido empresarial a nivel mundial, cada día son más los estados, gobiernos o regiones que exigen un compromiso responsable o manejo de buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas.

Del análisis anterior se deriva que, compete a las empresas privadas, y los esfuerzos se dirigen precisamente a incidir con su comportamiento a través de los mecanismos regulatorios nacionales e internacionales antes mencionados, que pretenden informar los contenidos de estado social y de bienestar, frente a la desregulación-libertad de empresa que inspira el sistema capitalista, ahora globalizado, de esta cuestión surgirán las soluciones futuras que, ya los estados y las organizaciones están comenzando a anticipar.

Cuba no se ve limitada o ajena al cumplimiento de estas normas o principios, el sistema vigente partiendo de su esencia cumple con los estándares de Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional, el propio carácter de su modelo socioeconómico y político, condiciona velar por la sociedad en su conjunto y por la emancipación del pueblo, muestra de esto se refleja en los epígrafes a continuación.

## 1.2. La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. Situación actual y perspectivas

---

El desarrollo del sistema empresarial en Cuba ha transitado por varias etapas, según los estudios de García (2011) su surgimiento se ubica en la

época de la colonia, con las primeras empresas incipientes fundadas por inmigrantes españoles, asiáticos, del Caribe, entre otros.

En la etapa de la neo colonia estas se desarrollaron sobre la base del capital extranjero, fundamentalmente de los Estados Unidos de América. Con el triunfo de la Revolución Cubana de 1959 y en los años posteriores se creó a Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), con la misión de dirigir de forma planificada y centralizada la economía por parte del naciente Estado Cubano.

Este comenzó a realizar las nacionalizaciones, en virtud de las que se convirtió en el propietario de los medios fundamentales de producción nacionalizados, ejerciendo el papel de administrador de las capacidades técnicas y productivas.

En la Constitución Cubana se establece que el sistema de la economía nacional se basa en la propiedad de todo el pueblo, sobre los medios fundamentales de producción y rige el carácter planificado de la economía.

Para hacer cumplir lo estipulado constitucionalmente, el sistema de organización e institucionalización del Estado Cubano, asignó a los ministerios e institutos que integraban el gobierno, atribuciones y funciones de carácter rector en correspondencia con sus respectivas competencias.

En el caso de las empresas, las Organizaciones de la Administración del Estado rectoran las funciones para todo el sistema independientemente que la empresa tenga un carácter nacional o local. En la actualidad se les ha conferido un poco más de autonomía y descentralización de las funciones del sistema empresarial a escala local, lo cual no se considera suficiente del todo.

Lo anteriormente expuesto evidencia que el sistema empresarial en Cuba está organizado en correspondencia con los preceptos constitucionales y se rige por leyes, regulaciones y normas que establecen el Estado y el Gobierno para todo tipo de empresas, siempre que reúnan los requisitos exigidos, sin considerar su tamaño, sus niveles de ventas u otros patrones de medición, tomado como base para su clasificación.

En el período comprendido desde 1976-1990 se aprobaron las normas sobre la Unión y las Empresas Estatales a través del Acuerdo No. 2258 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, donde se precisan y amplían los conceptos del Decreto No. 42, en el que se establece que:

Las empresas en Cuba se crean por resolución del Organismo de la Administración Central del Estado (por el Ministro de Comercio Exterior las

de esta rama) o del órgano local del Poder Popular al que se subordina, previa aprobación del Ministerio de Economía y Planificación, la que debe contener su denominación y domicilio legal, declaración de personalidad jurídica y responsabilidad, nivel de subordinación, entre otras cuestiones. (Decreto 42).

A partir de los años 1990 del siglo XX, ocurren una serie de transformaciones en el sistema empresarial cubano, permitiéndose la entrada de capital extranjero a través de las uniones de empresas mixtas, todo ello tuvo un reflejo en la Constitución cubana.

A criterio de los autores, en Cuba están creadas las condiciones para fomentar y ejercer buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, condicionado por la esencia misma del modelo vigente, que desde sus inicios ha conducido a que el sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostienen con el Estado.

Desde esta perspectiva, el aporte de las empresas al bienestar de la sociedad se midió por su contribución a los objetivos generales de la política económica, que serían una expresión del grado de bienestar social y económico deseable por esa comunidad nacional.

Por otra parte, los autores concuerdan con J.L Alfonso (2008) al plantear que: (...) “el sistema social establece que el estado cubano es el principal garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana” (p. 37).

Al respecto en el artículo noveno de la Constitución de la República de Cuba, se plantea que el Estado cubano:

(...) como poder del pueblo, en servicio del propio pueblo, garantiza: Que no haya hombre o mujer, en condiciones de trabajar que no tenga oportunidad de obtener un empleo con el cual pueda contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus propias necesidades (...)

(...) Que no haya persona incapacitada para el trabajo que no tenga medios decorosos de subsistencia; que no haya enfermo que no tenga atención médica; que no haya niño que no tenga escuela, alimentación y vestido; que no haya joven que no tenga oportunidad de estudiar; que no haya persona que no tenga acceso al estudio, la cultura y el deporte; o familia que no tenga una vivienda confortable’. (p. 22).

Existen otras leyes y artículos<sup>10</sup> que contribuyen al respaldo jurídico para la práctica de la responsabilidad social en Cuba, los que responden a la esencia social y humana del sistema.

Sobre la base de un detallado análisis de los planteamientos de Alfonso (2008) los autores concuerdan en que la Responsabilidad Social Empresarial Indirecta es una de las aristas de la responsabilidad social en Cuba, por cuanto es materializada por las organizaciones económicas a través del cumplimiento de sus compromisos y aportes al estado, a partir de los cuales este ejerce su papel en la elevación de la calidad de vida de la sociedad.

Respecto a lo que pudiera ser la responsabilidad externa con la comunidad, en el artículo 104, de la Constitución de la República de Cuba se plantea:

Los consejos populares se constituyen en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales; están investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones; representan la demarcación donde actúan y a la vez son representantes de los órganos del Poder Popular en todos sus niveles. Trabajan activamente por la eficiencia en el desarrollo de las actividades de producción y de servicios y por la satisfacción de las necesidades asistenciales, económicas, educacionales, culturales y sociales de la población, promoviendo la mayor participación de esta y de las iniciativas locales para la solución de sus problemas. (Artículo 104).

Lo anterior conduce a plantear que la estructura del consejo popular es la que más se asocia a la estructura comunitaria, por ello al hablar de la responsabilidad social con la comunidad en su aspecto externo, hace referencia a los consejos populares.<sup>11</sup>

---

10 Para una mayor profundización en el tema, consultar (Alfonso, 2008, p. 36).

11 Al hablar de comunidad a lo largo de la presente investigación, se toman en consideración las posiciones de Conde (2009, p. 36). Este plantea que en la ley 91 de los Consejos Populares en el artículo dos se reconoce que el Consejo Popular es un órgano de poder popular, de carácter representativo investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones. Comprende una demarcación territorial, facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores. En su opinión es una estructura que se adecua al funcionamiento de las comunidades, considera que las características estructurales que mejor se corresponden con el término comunidad son: su organización territorial, su estructura y sus objetivos y funciones sociales. Ambos conceptos hacen mención de un espacio físico, una demarcación con límites, pero además se tienen en cuenta

Por otro lado, en agosto de 2007 se aprobaron el Decreto Ley 252, del Consejo de Estado sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, reglamento para la implementación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Lo anterior según García (2011), “constituye un paso de avance considerable en el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial cubano, al incluir los subsistemas de Gestión de la Innovación, Gestión del Medio Ambiente y Comunicación, dándole mayor fuerza a la Gestión del Capital Humano”. (p. 21).

En función de lo anterior se reconoce la Norma cubana de Gestión Integral del Capital Humano (NC ISO 3000, 3001, 3002-2007) que establece los requisitos para la gestión e implementación en la empresa de todo lo referido a la seguridad y salud en el trabajo, para lo que se tomaron como referencia las normas internacionales relacionadas y la legislación anterior en este tema, a saber, la NC 18000, 18001, 18002; 2005 sobre este mismo aspecto.

Además, en la NC ISO 14001; 2004 y toda su familia relacionada se han establecido las regulaciones a observar por todas las empresas en función de una gestión responsable con el medio ambiente tanto de forma interna como externa.

Todo lo anterior es una muestra más de cómo el país y en el sector empresarial se van insertando e identificando con las nuevas exigencias de la responsabilidad social empresarial, a partir del logro de un sistema corporativo organizado, ético, disciplinado, eficaz, eficiente que genere mayores aportes a la sociedad y con un alto reconocimiento social.

En la modesta consideración de los autores, aunque se está algo distante de poder asumir la Responsabilidad Social Empresarial como una función del sistema público, se puede decir que este concepto comienza a

---

las tradiciones, la identidad de las personas, sus necesidades materiales y espirituales, por sus características los Consejos Populares son la estructura idónea para el trabajo comunitario. En cuanto a sus objetivos y funciones sociales ambos están encaminados a contribuir al desarrollo de sus miembros, a elevar su calidad de vida, su nivel de educación para la transformación de su realidad.

Lo antes expuesto demuestra que los Consejos Populares pueden funcionar plenamente como estructura comunitaria, por ello al hablar de Consejo Popular, se está hablando de la posibilidad y capacidad de funcionar plenamente como estructura comunitaria y viceversa al hablar de comunidad se está haciendo mención a una analogía con el Consejo Popular.

mostrar su rostro y que hoy en día las empresas cubanas van más allá de satisfacer una necesidad social y de ser rentables.

Una muestra de ello en primer lugar son los estudios conducentes a normar la práctica de este concepto. La Oficina Nacional de Normalización, adscrita al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, mediante el Acuerdo No. 4162 del ocho de octubre de 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, ha constituido el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social, que tiene como una de sus misiones principales la de preparar y poner a disposición de todas las partes interesadas, la propuesta de base normativa nacional que regiría en esta esfera, con la condición de que esta sea clara, entendible y objetiva y que pueda ser aprobada por los niveles correspondientes.

También se hace necesario reconocer los cambios operados en Cuba en los últimos años, en función de fortalecer el sistema económico-social, jugando un rol determinante el sistema empresarial a partir de elementos claves, que tributan a la conducción de la Responsabilidad Social Empresarial.

Un reflejo de ello en consideración de los autores fueron los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en abril del 2011, que tuvo como objetivo un cambio real de política económica, necesario para desarrollar el país.

Es apreciable resaltar como un cúmulo de lineamientos aprobados tributan o están orientados a ejercer la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. Disímiles han sido los criterios en función de actualizar el modelo económico cubano y darle mayor protagonismo y reconocimiento a la empresa y todos sus factores, en especial al hombre desde su puesto de trabajo, hasta su interacción con la sociedad.

Se puede ilustrar lo anterior citando algunos de los lineamientos que articulan con el sentido de la Responsabilidad Social Empresarial, en el Capítulo I. Modelo de Gestión Económica se plantea en el lineamiento número ocho que:

El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de la responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan, unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos

directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. (p. 11).

En la esfera empresarial se destacan varios lineamientos, para citar algunos se puede comenzar por el número doce, donde se plantea que:

La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad. (p. 11).

El número quince plantea que: “el Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas” (p. 12).

El número diecinueve plantea que: “las empresas, a partir de las utilidades después de impuestos y cumplidos otros compromisos con el Estado y los requisitos establecidos, podrán crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores” (p. 12); elementos esenciales que concuerdan con los presupuestos de la RSE.

El número veinte defiende que: “los ingresos de los trabajadores y sus dirigentes en las empresas públicas estarán vinculados a los resultados finales que se obtengan” (p. 12); lo anterior es reflejo de sentido de pertenencia, calidad, estimulación y disciplina.

Relativo a los territorios se ajusta el lineamiento número treinta y siete:

El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipal, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio. Condición que muestra el papel que pueden jugar las entidades en el vínculo y desarrollo de las comunidades. (p. 13).

En materia de empleo y salario el lineamiento número 170 es un reflejo de estimulación y realización del capital humano en dichas entidades, el cual permite:

Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que este genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de sus necesidades básicas de los trabajadores y su familia. (p. 25).

Referente a la política de ciencia, tecnología e innovación; la política agroindustrial y la industrial-energética se aprobaron un grupo de lineamientos que convergen en fomentar políticas, estudios e investigaciones, capacitación de personal a todos los niveles, etc. orientados al aprovechamiento, manejo y uso eficiente de tecnologías, factores y recursos en función de alcanzar criterios y resultados de sostenibilidad ambiental y social.

Es importante destacar que hasta la fecha no existía protagonismo por parte de las entidades para ejercer tareas orientadas al cumplimiento de esta política; se ha venido trabajando, pero no con el carácter de responsabilidad social y ambiental en función de mitigar los impactos sociales y medios ambientales que estas pueden ocasionar.

Es necesario reconocer que, aún es insuficiente el trabajo por parte de los acuerdos del VI Congreso de Partido Comunista de Cuba en materia de régimen interno de las empresas públicas, estas deben promover la democracia interna y la igualdad de género. Además, es limitado el estudio en aspectos sobre valores, comportamiento social y una gestión adecuada de las empresas con sus comunidades.

### **1.2.1. Experiencias de la Responsabilidad Social**

Los autores con base en todo lo manifestado hasta el momento sostienen el criterio de que la Responsabilidad Social Empresarial en Cuba, a pesar de mostrar avances macroeconómicos marcados, concordantes con la política del Estado cubano manifiestos en su desarrollo, a nivel microeconómico, para ser más preciso a nivel organizacional, no ha alcanzado los aires de progreso y aplicación adecuados en comparación con muchos países del contexto internacional y regional.

En Cuba el concepto de RSE ha tenido una limitada aplicación, sin embargo, ha comenzado a ganar más adeptos. En el caso de la provincia de Pinar del Río existe una escasa experiencia respecto al tema; la Empresa de Transporte de la Construcción de Pinar del Río (TRAICO) puede ser una muestra de implementación de prácticas socialmente responsables a partir de los proyectos que esta ha implementado de forma gradual.

Ello le ha permitido ser una empresa que se ha ganado la distinción de vanguardia nacional durante varios años y cuenta con un colectivo que posee identidad, arraigo y sentido de pertenencia respecto a su centro y puesto de trabajo.

En términos de investigación científica, sólo se ha podido constatar la realizada por el autor J.A Alfonso (2008) el que desarrolló un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos del municipio Bahía Honda.

Por otro lado, están en vigor un grupo de investigaciones vinculadas al desarrollo y fomento de este concepto por parte de profesores e investigadores de la Universidad de Pinar del Río, con el fin de lograr mejor capacidad de respuesta de las empresas cubanas, ya sea del sector cooperativo, estatal o mixto frente a los efectos e implicaciones de sus acciones, sobre los diferentes grupos con los que se relaciona y el entorno que la rodea.

Todo lo anterior conduce a plantear que: en primer lugar, no se acumula una vasta experiencia en las organizaciones empresariales de la Provincia de Pinar del Río en cuanto al proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en segundo lugar, este proceso en la Empresa Pecuaria Punta de Palma no se concibe como un sistema dinámico, organizado e integrado, de modo que permita una mejor gestión de su proceso.

La brújula que ha de alinear las tendencias estratégicas y organizativas de las empresas cubanas, y en específico en la provincia Pinar del Río, no ha encontrado del todo su norte, a pesar de todos los avances en la dimensión macroeconómica de la RSE, no se puede caer en aires triunfalistas en el ámbito micro empresarial.

Las empresas cubanas, y sobre todo la que concierne el presente caso de estudio, debe prestar atención al fomento de una cultura empresarial real y no formal, de lo contrario, solo será un cúmulo de actuaciones plasmadas en letra muerta.

Algunos de los aspectos que las empresas cubanas deben superar en materia de RSE son el respeto a la diversidad, la igualdad, oportunidades respecto a género, superación profesional, la gestión del talento, el reconocimiento de aportaciones y méritos de cada persona.

El análisis histórico-tendencial de las etapas por las que ha transitado el concepto de RSE, hasta desembocar en las actuales concepciones, ha develado la incorporación de las tres dimensiones, económica, social y ambiental, así como las interacciones que resultan de estas.

La posterior incorporación de variables humanas al proceso de sensibilización respecto a la RSE pese a los avances, tropieza con las limitaciones que se presentan en la realidad práctica.

Lo cual conduce a continuar la búsqueda de un sistema de RSE, que desde la empresa se base en la prioridad de satisfacer las necesidades básicas del trabajador, la reducción de las desigualdades y la conciliación de su vida profesional y personal.



## CAPÍTULO II

# Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial en el entorno corporativo cubano

En el presente capítulo se expone la metodología a seguir para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, escogida como caso de estudio, basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información, que permiten evaluar el estado real de la organización. Se presenta una caracterización de la empresa y una propuesta de instrumentos para examinar la situación real al respecto. Finalmente se realiza un resumen de aspectos positivos y negativos referentes al comportamiento de la RSE, en el caso de estudio determinado.

### 2.1. Metodología a para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial

---

En el presente epígrafe se aborda el procedimiento metodológico desarrollado en la pesquisa, así como la muestra objeto de análisis y se exponen los resultados obtenidos en el diagnóstico de la investigación. Este se llevó a cabo a través de las siguientes etapas<sup>12</sup>:

- Determinación de las necesidades de información.
- Definición de las fuentes de información.
- Diseño de los formatos para la captación de la información.
- Diseño y caracterización de la muestra.
- Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

---

12 Las etapas que se describen, han sido tomadas de: García (2010); Ginebra (2010) y adaptadas a los propósitos de la presente investigación.

### *Determinación de las necesidades de información*

La búsqueda de la información, es un proceso de gran importancia para conocer una serie de elementos, sobre los que se está investigando, así como para seguir los pasos esenciales del proceso metodológico empleado. Debe ser exhaustiva y meticulosamente seleccionada para no caer en la ambigüedad.

Comprende, en primer lugar, la detección, identificación, selección, análisis y descripción de esta sobre el tema que se investiga.

Las necesidades de información vienen dadas por las características del objeto de investigación, es decir, los elementos polémicos o de interés para la indagación, que en este se encuentran y han suscitado provocación en los investigadores.

Además, está presente en el proceso de operacionalización de las variables, en el cual, se determinan las dependientes, independientes e interactuantes, a partir de las cuales se definen y diseñan los indicadores, se establecen los parámetros para evaluar su comportamiento, se diseñan los instrumentos para obtener la información, y en correspondencia con ello, se aplican los métodos, ya sean teóricos o empíricos, los cuales arrojan datos que se procesan y se convierten en la información.

En este caso se concreta a la organización, y generalmente está dirigida a: una caracterización de la entidad objeto estudio, sus Unidades Empresariales de Base (UEB) y respectivos departamentos, de los miembros que laboran en la entidad, estado del funcionamiento de la empresa en general.

En particular el comportamiento de los resultados económicos de las mismas su estado de funcionamiento en cuanto a: clima laboral, valores y principios éticos, medio ambiente, el criterio de los directivos sobre el funcionamiento y las relaciones con el entorno, así como inversión de la empresa en materia de seguridad y salud, condiciones de vida, sistemas de pagos, formación y capacitación, obras sociales, vínculo de la empresa con las comunidades, percepción de ambas partes.

Una vez determinadas las necesidades de información, se pasa a otra etapa imprescindible que se muestra a continuación.

### *Definición de las fuentes de información*

Por lo general la investigación suele estar relacionada con las más variadas y diversas fuentes de información: primaria, secundaria y terciaria.

Las fuentes de información primaria: son aquellas que ahondan en el comportamiento del objeto de estudio, pero de forma original, sin haber transitado por ningún tipo de interpretación precedente por terceros. De este modo Buonocore (1980), las define como: “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revistas, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano (...). Incluye la producción documental, electrónica de calidad”. (p. 229).

En la Empresa Pecuaria Punta de Palma, se diseñaron y aplicaron un grupo de instrumentos que permitieron captar la información primaria necesaria, ellos fueron: encuestas sobre valores y principios éticos; sobre condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo; sobre medio ambiente y desarrollo sostenible; gestión para el desarrollo de la comunidad, un cuestionario para trabajadores de la entidad que residen en las comunidades aledañas y a miembros de la comunidad que no poseen vínculos laborales con la organización; proceso de observación in situ y recorridos de campo.

Por su parte, fue de gran consideración los elementos aportados por:

Las fuentes de información secundaria: las que se definen como aquellas que: “Contienen datos o informaciones reelaboradas o sintetizadas, resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), cuadros estadísticos elaborados con múltiples fuentes, entre otros” (Buonocore, 1980, p. 229).

Como parte de estas se analizaron un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema, entre los que se encuentran:

La estrategia de la empresa, la caracterización de esta, los documentos de recursos humanos, que recogen el sistema de pago, evaluación del desempeño, estimulación, análisis de los resultados económicos, evaluando indicadores como: hurto y sacrificio, desvío de recursos y corrupción, estado del control económico a partir de las auditorías financieras realizadas por la Unidad Central de Auditoría de Pinar del Río.

Análisis de los resultados económicos al cierre del año 2005 en adelante, auditorías o visitas del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) sobre el tema ambiental, análisis de los programas de gestión ambiental, auditorías realizadas por la Delegación Provincial de la Agricultura (MINAG), inspecciones por Cuba Petróleo (CUPET), y por el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS).

### *Diseño de los formatos para la captación de la información*

Hace referencia a los diferentes instrumentos elaborados, tales como las encuestas, con sus dos modalidades, los cuestionarios y las entrevistas, como son:

Encuesta sobre condiciones de salud, seguridad y ambiente de trabajo y empleo, Anexo 2.3; encuesta sobre valores y principios éticos, Anexo 2.4; encuesta sobre medio ambiente y desarrollo sostenible, Anexo 2.5; que se aplicaron a directivos, administradores, técnicos, personal del servicio y obreros de la empresa.

Encuesta sobre la gestión para el desarrollo de la comunidad, Anexo 2.6; se aplicó a trabajadores de la entidad que residen en las comunidades aledañas y a miembros de la comunidad que no poseen vínculos laborales con la empresa.

### *Diseño y caracterización de la muestra*

En este caso hace referencia al proceso de selección del universo y la muestra, para a partir de ello aplicar los instrumentos diseñados y obtener, tabular e interpretar los datos adquiridos, convirtiéndolos en información.

Se tomó como universo (Población) a todos los trabajadores de la Empresa Pecuaria Punta de Palma y miembros de la comunidad donde se inserta, por ser ambas el eje central del proceso de la Responsabilidad Social Empresarial.

De manera general, se procedió a través de un muestreo estratificado, de forma probabilística, el cual consistió en dividir toda la población objeto de estudio, en diferentes subgrupos o estratos distintos, de manera que un elemento del conjunto, sólo puede pertenecer a un estrato.

De tal modo, el primer estrato estuvo compuesto por los 440 trabajadores, los que conformaban el universo, y a partir de estos se seleccionó una muestra de tamaño 205. El nivel de significación utilizado fue 5%, el nivel de confianza del 95% y un error de muestreo de 0,05.

Teniendo en cuenta que existían diferentes categorías ocupacionales, se asignó proporcionalmente mediante la expresión que aparece en el (Anexo 2.2), el tamaño de muestra a cada uno de las categorías, obteniéndose la cantidad que se muestra a continuación:

**Tabla 1. Muestreo por categorías ocupacionales**

Obreros	132
Servicios	27
Técnicos	28
Administrativos	3
Dirigentes	15

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El segundo estrato se determinó a partir de un universo total de 368 trabajadores de la empresa que viven en las comunidades donde se encuentran enclavadas las unidades empresariales de base, se seleccionó una muestra de tamaño 189, trabajadores que radican en las comunidades pero que interactúan de forma directa con la empresa. El nivel de significación utilizado fue 5%, el nivel de confianza del 95 % y un error de muestreo de 0,05.

Para determinar la muestra del tercer estrato, el que compete a los miembros de la comunidad que no poseen vínculos laborales con la empresa, se procedió de la siguiente forma: teniendo en cuenta que la población total de la comunidad era de 2000 personas, de los cuales se excluyeron:

368 trabajadores que viven en la comunidad, pero que pertenecen a la empresa, que pertenecen al segundo estrato. 520 jóvenes menores de 18 años. 205 ancianos mayores de 70 años.

Ello arrojó, un universo de 907 pobladores, de los cuales se obtuvo una muestra de 270 personas que eran miembros de la comunidad, y que no tenían vínculos laborales directos con la empresa. Se utilizó el mismo nivel de significación, de confianza y de error de muestreo que en los estratos anteriores.

En todos los casos, para obtener el tamaño de muestra se empleó la expresión descrita por Arístides Calero Viñero (1978) (Consultar anexo 2.2.). El procesamiento de la información se realizó mediante el software "Sample".

#### *Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información*

Los datos, tanto de las fuentes de información primarias como secundarias fueron recolectados "in-situ" es decir en la empresa objeto de estudio, así como en las comunidades dónde tenían lugar las UEB.

Como se puede observar en la mayoría de los instrumentos (información primaria) se analizó el total de la muestra seleccionada por lo que los

resultados son estadísticamente representativos. Se aplicaron procedimientos simples de análisis de frecuencia y unidades de índices porcentuales (UIP). El resultado del procesamiento de la información se muestra a continuación.

## 2.2. Caracterización de la empresa

La Empresa Pecuaria Punta de Palma forma parte del sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura en Pinar del Río. Es una institución creada por la Resolución No. 61 de 1994 del Ministro de la Agricultura, aunque tiene sus antecedentes en el año 1976 en la localidad El Batey de Sánchez, ubicado en el pueblo Las Ovas.

Actualmente su dirección se ubica en el Kilómetro dos y medio de la carretera a La Coloma, perteneciente Consejo Popular San Vicente del municipio y provincia Pinar del Río, la empresa se subordina a la Delegación Provincial de la Agricultura en la mencionada provincia, la misma se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2010.

La actividad fundamental que desarrolla es la producción de leche y carne, a partir de las especies bufalina, bovina y leche de cabra según su objeto social aprobado por la Resolución No. 1475/05 de fecha 10 de febrero de 2005 y al mismo se le adicionaron varios servicios mediante la Resolución No. 2576/05, de fecha 25 de octubre de 2005, ambas resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, para ello cuenta con un área de 6314 hectáreas de tierra.

La Empresa Pecuaria Punta de Palma es la única de su tipo en la especialidad de comercialización de carne de búfalo en la provincia Pinar del Río (aunque no es la única en el país). El producto en sí mismo hace la diferencia en el mercado.

La proyección y amplio conocimiento de los trabajadores sobre la labor que realizan, vinculada a su objeto social es un atributo distintivo que genera valor y confiabilidad en sus clientes.

La entidad tiene definidos, claramente, sus mercados, goza de gran prestigio ante sus diferentes públicos y trabaja incansablemente por lograr productos y servicios estrellas que respondan a políticas de precio y calidad acorde con las exigencias del mercado actual. También se proyecta en la búsqueda de nuevas estrategias para ofertar sus productos y servicios a otros públicos de forma tal que se consolide como una empresa competitiva.

Para el desarrollo de todas las actividades cuenta con una plantilla de 440 trabajadores incluyendo las Unidades Empresariales de Base (UEB). Del total de trabajadores 82 son mujeres y 358 hombres; el desglose por categorías ocupacionales es el siguiente: 280 obreros vinculados directamente a la producción, 58 de servicios, 63 técnicos, 6 administrativos y 33 dirigentes.

La estructura actual de dirección con la que cuenta la empresa se muestra en el (Anexo 2.1.). De forma simplificada se resume en:

Un director general, tres directores de áreas y un jefe del puesto de dirección.

- Director General: Téc. Miguel Ángel López Acosta.
- Director del área de Contabilidad y Finanzas: Lic. William Rivera Machin.
- Director del área de Capital Humano: Téc. Benito Pulgarón Álvarez.
- Director del área Técnica y de Desarrollo: Téc. Manuel Díaz García.
- Jefe del Puesto de Dirección: Téc. Julio César González Pérez.

Cada una de las áreas y unidades de la empresa tiene funciones específicas y a la vez todas tributan a una misma meta: la misión empresarial. Es de gran importancia que cada trabajador conozca sus funciones, las inherentes a su área de trabajo, de forma tal que incorpore como parte de la filosofía de trabajo a quién o a dónde debe dirigirse.

La empresa cuenta con un sistema organizacional de estructuras intermedias que facilita el desarrollo de una adecuada comunicación entre los niveles jerárquicos y los trabajadores y está compuesto por los directores de las diferentes U.E.B.

Este constituye uno de los elementos identitarios del proyecto empresarial, pues funciona como un instrumento gerencial importante en la proyección y desarrollo de las políticas proyectadas por la entidad para cumplir su misión a corto o mediano plazo y por ende con la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

La entidad para la producción de los bienes y servicios que presta, está organizada en cinco Unidades Empresariales de Bases.

Existen tres U.E.B. en la rama productiva: Unidad Empresarial de Base Producción de Leche de Cabra “La Sabaneta”. Unidad Empresarial de Base Mejora para el Comercio “Los Ocujes”. Unidad Empresarial de Base “Cría de Búfalo”.

Mientras que dos U.E.B. están concebidas para la prestación de servicios: Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Comercialización de Insumos. Unidad Empresarial de Base Integral y de Servicios Técnicos. (Consultar Anexo 2.1.)

Para cumplir con su encargo social tiene definida la siguiente misión y visión:

### **Misión:**

Alcanzar crecientes ingresos netos a partir de una producción sostenida de carne y leche bovina, bufalina y leche de cabra con costos competitivos, aprovechando al máximo las capacidades potenciales, propiciando el desarrollo del proceso de innovación con una adecuada capacitación, elevando el nivel de vida de los trabajadores y del pueblo, así como la comercialización de los productos y preservar el medio ambiente.

### **Visión:**

- Ser más eficiente y competitiva.
- Poseer una imagen sólida entre las empresas de su tipo en el país.
- Alcanzar un alto nivel eficiencia en la producción de sus bienes y servicios.
- Exhibe un alto nivel técnico profesional en cada uno de los puestos de trabajo de las distintas categorías ocupacionales.
- Exhibe un mayor nivel de compromiso de sus trabajadores, que se traduce en un mayor sentido de pertenencia.
- Se apoya cada vez más en la contabilidad para la toma de decisiones.
- Cuenta con una red automatizada de información y comunicación.

Los autores advierten que estas presentaban una serie de limitaciones en su formulación, las que se abordaron en conversatorios con los directivos. Aun así es menester dedicarle atención, pues en el estado en que se encuentra no refleja del todo los elementos contentivos de la RSE, se recomienda

que para ello se tomen en cuenta de forma más profunda los criterios emitidos por sus trabajadores y directivos, sirviendo de referencia, por su profundidad y actualidad, los resultados que arrojó el presente diagnóstico y el manual de comunicación.

Limitaciones encontradas por parte de los autores respecto a la misión:

- La misión no tiene bien definido el público con que interactúa.
- Debe estar orientada al futuro.
- Debe especificar sus ventajas distintivas.
- No está orientada a la satisfacción de sus clientes.
- Debe plasmar aspectos relacionados con la mejora social y ambiental, así como el vínculo con la sociedad y sus necesidades.

Respecto a la visión:

- Debe ser más alentadora, objetiva, sin perder la proyección futura del modelo de empresa a la que la organización desea transitar.
- Una empresa socialmente responsable debe crear la misión y visión en función de identificar los objetivos y aspiraciones de la misma.

La Empresa Pecuaria Punta de Palma cuenta con una estrategia empresarial en la que se definen los objetivos y proyecciones de la organización, sus debilidades y fortalezas, la cartera de productos y servicios, así como otros elementos de carácter estratégico e identitario (misión, visión, valores). El diseño de esta estrategia constituye el primer paso de un adecuado y coherente proyecto empresarial.

La Empresa Pecuaria Punta de Palma tiene establecidos sus valores como parte de la estrategia integral. Los valores son legitimadores de unidad, de cohesión, de armonía, puesto que reflejan la calidad humana con la que se cuenta para emprender tareas, concretar acciones y alcanzar metas.

Los valores que comparten los trabajadores constituyen el conjunto de creencias, conscientes, pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamientos dentro de la organización. Sucede, en este caso, que los valores declarados (o estratégicos) no coinciden totalmente con los que comparten los públicos internos (o tácticos), lo cual constituye

un problema al cual se le debe prestar la debida atención. En este sentido los valores estratégicos concebidos en la Empresa Punta de Palma son:

- La ética.
- La sencillez y la modestia.
- La consagración y el amor.
- El colectivismo.
- La calidad del trabajo.
- El prestigio.
- El coraje.
- La responsabilidad.
- La honestidad.
- La honradez.
- La puntualidad.

De forma general como parte de la política de cuadros, existen las reservas, en algunos casos lista para cumplir sus funciones, en otros no ha alcanzado los niveles adecuados de preparación, existen dificultades sobre todo en lo relacionado con la capacitación y preparación de la misma.

En cuanto al funcionamiento del Consejo de Dirección, se considera que está acorde con lo establecido, se reúne de forma ordinaria y se da cumplimiento a los temas previstos con anterioridad además de dar cumplimiento al orden del día que se planifica.

La empresa tiene elaborados sus planes estratégicos para el desarrollo futuro que abarca un período desde 2010 hasta el 2018. Pero es importante destacar que la estrategia posee un grupo de limitaciones y no es de conocimiento en todos los niveles de la organización.

En la empresa existen algunos lineamientos y determinadas indicaciones sobre la atención al hombre que se resumen en el cumplimiento de algunas acciones aisladas. En la actualidad las prácticas de atención al hombre<sup>13</sup> están direccionadas en lo fundamental a la aplicación de algunos mecanismos de estimulación, como son:

---

13 La atención al hombre es un concepto que se maneja en el empresariado cubano, y parte del principio de que el hombre es el recurso fundamental de la producción, además de ser el centro del resto de las acciones sociales y políticas que, en la organización y fuera de esta se desarrollan. Está relacionado con un conjunto de atenciones que debe mantener

- Atención a los trabajadores enfermos y a las embarazadas.
- Viajes a centros turísticos, en lo fundamental a la playa, en los meses de julio y agosto, los cuales son organizados por el Sindicato de los Trabajadores de conjunto con la administración.
- La venta de módulos de ropa y zapato una vez al año.
- Ventas planificadas de algunos productos, según las posibilidades que se presenten.

El presupuesto de la Empresa para la atención al hombre según los diferentes años se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2. Presupuesto de la Empresa para atención al hombre**



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de los datos obtenidos en la empresa.

De la figura anterior se puede observar que desde el año 2010, hasta el 2012 el presupuesto para la atención al hombre muestra una tendencia creciente, esta es una dinámica que se manifiesta en casi todo el empresariado cubano, ya que es una política estratégica del Estado, lo cual incide en los niveles de productividad de las empresas, en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en el clima y ambiente favorable de trabajo.

la empresa en su dimensión interna con sus trabajadores, pactado en los convenios con los colectivos de trabajo, a partir de los deberes y derechos manifiestos en el Código de Trabajo. Dentro de estas acciones de la empresa como parte de la atención al hombre está el cuidado de la salud, garantizar los medios de protección e higiene del trabajo, así como la estimulación a partir de los resultados del trabajo, entre otros.

Sin embargo, en muchos sectores “existe desconocimiento de lo legislado y su aplicación práctica no siempre se relaciona con lo establecido” (Galá, 2016, párr. 3). Una de las razones, escogidas de los testimonios de los trabajadores es que: -muchas veces el convenio se guarda en una gaveta y no se emplea como debe ser-.

Lo anterior denota que existen directores de empresas que no han comprendido de forma cabal lo que es la RSE, lo más preocupante es que no se trata de casos aislados, parece ser una regularidad que atraviesa el sistema público, empresarial cubano.

Según Galá (2016) en Cuba:

(...) el presupuesto destinado para el mejoramiento de condiciones de trabajo en el 2015 ascendió a 18 millones 100 mil pesos, y en el 2016 el monto fue superior en un millón 100 mil pesos (párr. 6).

No obstante su ejecución aún es desfavorable, pues no supera el 86 % del cumplimiento, permeado de subjetividades como falta de previsión, contratación y conciliación a tiempo para la adquisición y distribución de los medios (párr. 7).

En otro orden de cosas, y retomando el caso específico de la empresa objeto de estudio, el presupuesto destinado por la entidad a obras de beneficio social según las pesquisas realizadas, se constata lo siguiente:

**Figura 3. Presupuesto de la empresa para obras de beneficio social**



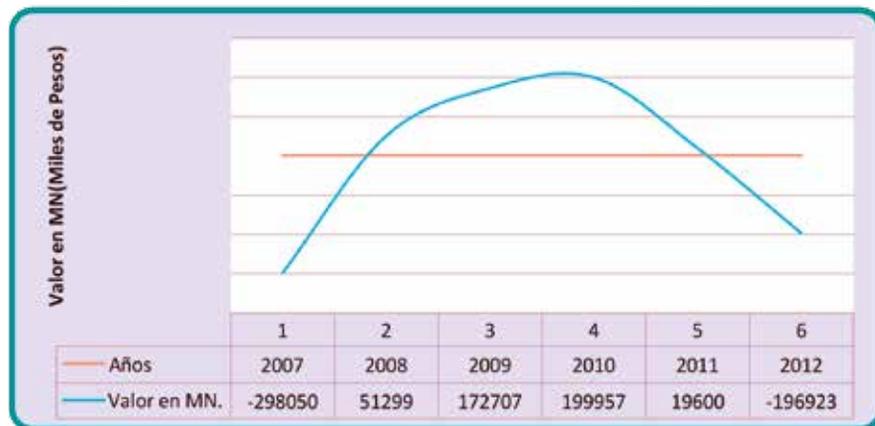
Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de los datos obtenidos en la empresa.

El presupuesto de la empresa para obras de beneficio social muestra una tendencia decreciente, entre otros aspectos, el de mayor incidencia es que es utilizado en la construcción de viviendas, y una de las causas por la que ha disminuido tiene que ver con el otorgamiento de créditos bancarios a la población para tales fines, lo cual condiciona que la empresa destine menos fondos para la atención al trabajador en este sentido.

Respecto a la situación actual de la empresa en cuanto al control de la masa ganadera, todo el vacuno está debidamente controlado, efectuando conteos mensuales, para todas las categorías.

En lo referente a la masa bufalina es donde radican las mayores dificultades, en la actualidad se encuentran bajo control 5140 cabezas de un total de 10 900 aproximadamente, lo cual no es satisfactorio, una de las causas por lo que esto ocurre se puede percibir en párrafos posteriores.

**Figura 4. Tendencia de las utilidades de la empresa por años**



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de los datos obtenidos en la empresa.

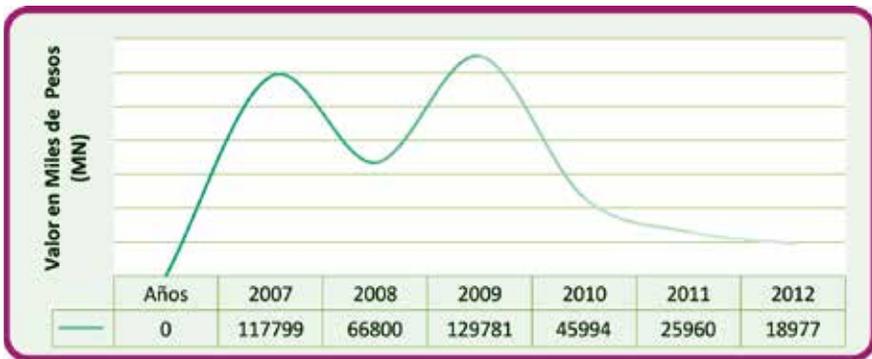
Respecto a las utilidades como se muestra en la figura 4 se perciben irregularidades en las mismas hasta obtener pérdidas en el año 2007, lo cual tampoco es favorable para la organización, condicionado fundamentalmente por los daños ocasionados en la agricultura por la masa bufalina al no estar estabulada, cargándolos como pérdidas al proceso productivo, al tener que indemnizar a terceros por los daños ocasionados. Sin embargo, en materia de ingresos la empresa después del 2007 mantuvo una escala de crecimiento

progresivo, cumpliendo el plan anual, pero comenzó a decrecer nuevamente desde el 2010, hasta obtener pérdidas en el 2012.

La empresa en este sentido no ha sido estable, muestra alzas y bajas en forma de crestas, acompañadas de oscilaciones que reflejan las deficiencias de su gestión.

Por su parte la situación del delito y otros indicadores en la empresa, se hacen sentir, los resultados son los siguientes:

**Figura 5. Monto del hurto y sacrificio de ganado mayor y menor**



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de los datos obtenidos en la empresa.

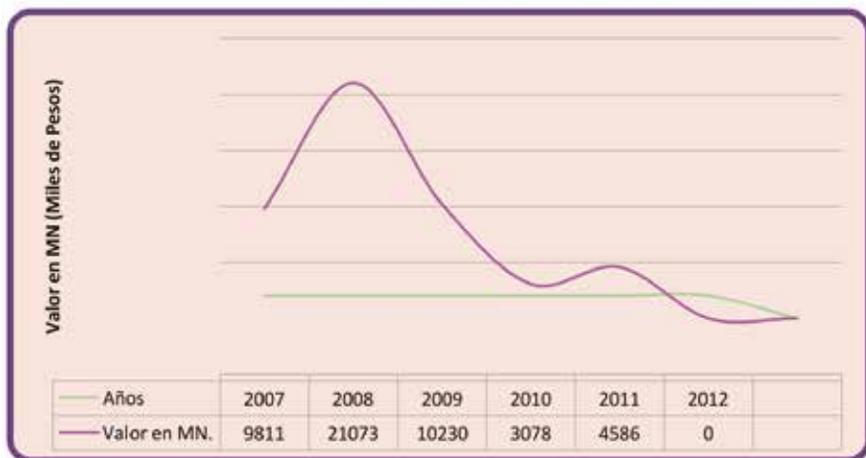
Como se ha planteado anteriormente la Empresa se ve afectada por los valores en pérdidas, unido a los daños que hay que resarcir, hay una gran incidencia del hurto y sacrificio del ganado, condicionado fundamentalmente por no poseer control de la masa bufalina en las áreas previstas de dicha entidad, no existe el acuartonamiento necesario y no se cuenta con sistemas de vigilancia eficientes.

Por tales razones solo el hurto y sacrificio del ganado provocó pérdidas extremas como fue en el año 2009, que llegó a una cifra de 129 781 pesos, sin embargo, luego de implementar un conjunto de acciones encaminadas a mitigar las condicionantes mencionadas con anterioridad, se fue disminuyendo esta tendencia, y ya en el 2012 se apreciaba un decrecimiento sustancial, respecto a años anteriores.

En las pérdidas ha incidido además la malversación y desvío de recursos, al tratarse de una empresa pública, “dónde la propiedad es de todos y no

es de nadie<sup>14</sup> existen falencias en el sistema de control de estos, originando consecuencias negativas, tal como se muestra en la figura 6, no obstante, como se ha dicho en párrafos anteriores, la puesta en práctica de estrategias y medidas correctivas por parte de la administración ha revertido la tendencia a una disminución de dichas actividades negativas, cuestión que se observa en la figura siguiente.

**Figura 6. Monto de valor en cuanto a malversación o desvíos de recursos**



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de los datos obtenidos en la empresa.

- 14 Esta expresión hace mención a una de las contradicciones que posee la propiedad social sobre los medios de producción, dónde como individuo social, el trabajador tiene parte de la propiedad de la empresa, pero como individuo aislado no, en síntesis, no puede disponer de los medios para su uso personal, fuera del ámbito empresarial, dicotomía que origina un enajenamiento real del trabajador respecto a lo que formalmente es de su propiedad, ello a su vez hace que perciba el mundo circundante de forma contradictoria, y en correspondencia actúa, y adopta las conductas que se manifiestan en: falta de motivación, pérdida de la percepción de utilidad, de responsabilidad, indiferencia, compromiso, falta de identidad con la organización, solo ve la empresa como aquella que le provee el salario para el sustento familiar, entre otros aspectos.

### **2.3. Resultados de la aplicación de los instrumentos diseñados, para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización**

---

En el presente epígrafe se recogen los datos obtenidos en el diagnóstico de la investigación, con la aplicación de cada uno de los métodos utilizados en los instrumentos diseñados, para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Para el procesamiento de estos resultados se tomó como pauta la respuesta de cada uno de los factores evaluados, se precisó el índice de cada indicador en unidades de índices porcentuales (UIP) y desde estos se determinó la dimensión dentro del conjunto, a partir de aquí se concretó el resultado de cada instrumento, lo cual se detalla a continuación.

#### **2.3.1. Condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo (Anexo y Tabla 2.3)**

El siguiente plano de análisis se realiza con el objetivo de valorar el comportamiento de las políticas trazadas por la empresa en cuanto a las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, tales como: estimulación, motivación, compensaciones y beneficios, capacitación del personal, el ambiente y condiciones de trabajo, balance entre trabajo, tiempo libre y familia; además de las acciones para mantener una adecuada salud, seguridad laboral e higiene del trabajo, todo ello relacionado con las buenas prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que repercute en sus empleados y en el buen funcionamiento de la empresa.

Al evaluar las condiciones de trabajo de la empresa de forma general, el 22.5% de los encuestados plantean que, estas son malas, un 47.5% regulares y un 30% buenas. Se puede observar que el mayor número porcentual oscila entre condiciones malas y regulares. Lo anterior se muestra en la siguiente figura:

**Figura 7. Condiciones de trabajo de la empresa**

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Al realizar un análisis más detallado, según las categorías ocupacionales se obtuvo los siguientes resultados:

Los administrativos, consideran que no existen malas condiciones de trabajo en la empresa, las sitúan entre regulares (25%) y buenas (75%). Por otro lado, el personal técnico las evaluó de malas el 23%, regulares el 54% y buenas el 23%, oscilando entre el mayor porcentaje entre buenas y regulares.

Respecto a los trabajadores de los servicios, el 50% de los encuestados consideran que son regulares, mientras que el otro 50% las catalogó de buenas. Los obreros por su parte consideran que las condiciones de trabajo en sentido general van de malas (33%) a regulares (42%) y solo un 25% las catalogó como buenas.

En cuanto a si existe preocupación por parte de la dirección de la empresa por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, de forma general, el 45% respondió que sí. En esta respuesta tuvieron un nivel significativo de influencia los administrativos y técnicos, por otro lado, el 15% de los encuestados, específicamente obreros reconoció que no y un 40% plantea que solo en algunas ocasiones se preocupa la dirección de la empresa por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, atribuyéndole las siguientes causas:

- Incumplimiento en ocasiones de los parámetros que plantea la dirección de la empresa en cuanto a las condiciones de empleo,

condicionado por carestías que van desde la falta de combustibles, implementos de trabajo etc.

- Falta de apoyo para la gestión de los recursos necesarios en función de condiciones aceptables de trabajo.
- Insuficiente atención al hombre.

En lo referido al funcionamiento del programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades, el 82.5% reconoce que sí funciona, el 62.5% de los encuestados plantea conocer las medidas de seguridad que debe cumplir cada trabajador, aunque en opinión de los autores el funcionamiento del programa de prevención no sólo debe asociarse al conocimiento de las medidas de seguridad y protección de accidentes de trabajo, sino de garantizar que estén creadas todas las condiciones para que no ocurran, o prevenirlas.

Existen otras acciones en el orden de la comunicación, conversatorios preventivos, programas de capacitación etc. que deben de ponerse en marcha.

Se corroboró que existe una dicotomía en cuanto a los niveles de exigencia en el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad y protección del trabajo y la existencia de medios de protección individual, necesarios para evitar los accidentes en el puesto de trabajo.

Los niveles de exigencia se sitúan en un alto nivel según la opinión del 50% de los encuestados, es preciso recalcar que un análisis detallado revela que este resultado está bajo la influencia del personal administrativo y de servicio. Referido a la existencia de medios de protección individual, el 73% de los encuestados asevera no contar con ellos, aspecto medular en muchas otras empresas y sectores de la provincia como ya se ha manifestado en párrafos anteriores.

Por otro lado, el 75% de los encuestados plantea que no ha participado en programas de capacitación en temas de salud, protección y seguridad del trabajo, aunque se evidencia el apoyo de la empresa en iniciativas individuales de capacitación, demostrado un 62.5% de opinión a favor y un 37.5% en contra, sin embargo, no existe un acercamiento a Universidades para concertar un programa de capacitación.

El 70% de los encuestados confirma que existe una política de estimulación a partir de los resultados finales de la producción en algunas áreas, sin embargo, un 48% plantea que no es la más adecuada, un 40% que es adecuada y un 12% que no sabe.

Este aspecto es medular para crear un ambiente de trabajo favorable y que tribute al aumento de los niveles de productividad de la empresa. Dentro de las limitaciones constatadas que presenta la política de estimulación a partir de los resultados finales se encuentran:

- No se realiza una valoración objetiva de los resultados finales, considerando que no siempre se corresponden estos con la estimulación recibida.
- No siempre las normas de vinculación a los resultados finales son las más adecuadas.
- El pago de la estimulación en ocasiones es postergado más allá del período en el que lo debe recibir el estimulado.
- Se eliminó la estimulación mediante el sistema de consumo por puntos acumulados, en un establecimiento comercial para tales fines.

La política de retención de los empleados de la empresa posee un peso significativo en la especialización de la producción y por ende en la productividad del trabajo, el 40% de los encuestados plantea que si se aplica, ya que en la Unidades Empresariales de Base (UEB) y acorde con el objeto social de la empresa existen trabajos que no requieren de nivel profesional elevado, pero sí de un nivel de habilidades que en ocasiones son difíciles de encontrar, por ejemplo la ocupación de “montero”;<sup>15</sup> este aspecto debe de vincularse además a la política de estimulación como una forma de retención de los trabajadores.

El 25% de los encuestados plantean que no se aplica y un 35% que a veces, se ha podido constatar por los autores que estas cifras pueden estar condicionadas por la falta de conocimiento de los encuestados en cuanto a la política de retención de la empresa.

De forma general se puede plantear que, la empresa procura retener a sus empleados por las causas descritas con anterioridad, de esta forma se evalúa dicha política entre regular (48%) y buena (40%).

---

15 Término que se emplea en Cuba para referirse a las actividades de conducción, orientación y manejo en general, que realizan hombres montados a caballo, con el ganado vacuno, equino, entre otros. Este en las empresas ganaderas, es una ocupación u oficio de gran importancia.

La empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño, así lo demostró el 62.5%, de los encuestados, sin embargo, el 37.5% aseveró su inexistencia.

El tiempo que se dedica con los dirigentes en revisar la información para un mejor desempeño es bajo, solamente un 45% de los encuestados plantea que sí y el 25% que no y 30% a veces. Dentro de las limitaciones que se pueden encontrar en este sentido se encuentra la lejanía de las UEB de la dirección de la empresa como tal.

La organización se caracteriza por apoyar a las familias de los trabajadores por medio de acuerdos y convenios, los que garantizan de forma indirecta las condiciones de trabajo y empleo de los trabajadores. Este aspecto fue corroborado por el 55% de los encuestados.

### 2.3.2. Valores y principios éticos (Anexo y Tabla 2.4)

En este caso se pretende comprobar cómo y en qué medida está incorporado el valor de la Responsabilidad Social Empresarial en el desempeño de los trabajadores y los objetivos de la empresa y así analizar el alcance de la dimensión interna de la misma.

En lo referido a la existencia y conocimiento de la misión y visión de la empresa, el 72% de los encuestados plantea que la conocen, y sólo un 28% no la conocen.

Al evaluar el grado de participación de los trabajadores en su elaboración se constató que el 64% de los encuestados participaron en la misma, y sólo un 36% alegan no haber participado. En esta relación porcentual general tuvo una gran influencia la participación del personal administrativo, cuyo 100% planteó haber participado. Los autores han podido constatar la influencia de varios aspectos:

Lo que los trabajadores asumen como misión de la empresa es su objeto social, el cual aparece redactado en un documento donde no se evidencia participación de los mismos, y cuya formulación parece haber sido realizada por un organismo o instancia superior.

La mayor participación de los trabajadores puede darse a nivel de las UEB, no siendo de tal forma en la misión general de la empresa.

El 59% de los encuestados alegan conocer la existencia de códigos de ética y conductas formales de la empresa, por otro lado, el 41% no los conocen.

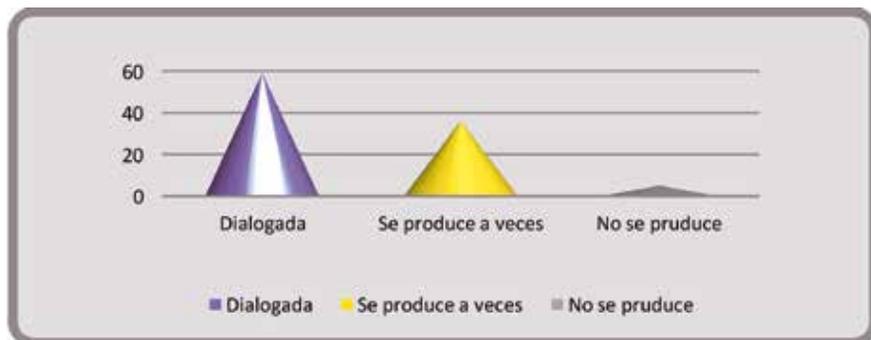
Todo parece indicar la presencia de contradicciones entre, la existencia de dichos códigos y su aplicación, un 44% considera que se aplica, sin embargo, un 36% que no y un 20% parcialmente o en ocasiones, alegando que esto se produce cuando es más que evidente o demasiado pública la violación o conductas inadecuadas.

Referido al conocimiento de los procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la empresa el 58.5% aseguró tener conocimiento, sin embargo, el 51% plantea que no se aplica correctamente ya que:

- Los mecanismos de control están diseñados para controlar a los obreros, pero estos no poseen las facultades y mecanismos democráticos para controlar a los directivos y administrativos.
- Se es flexible en las sanciones.
- Difieren los niveles de sanción entre el personal administrativo, dirigente, obreros y de los servicios, cuando consideran que no debe ser, ya que las normas deben universales y no particulares.
- Por lo general las funciones de los sindicatos obreros se simplifican al servicio de la administración.

El grado de comunicación entre el personal de la empresa es aceptable, un 59%, de los encuestados reconocen que existe una comunicación dialogada y abierta, un 36% reconoce que solo a veces esta se produce y un porcentaje ínfimo, 5% que no se produce. Lo anterior se refleja en la siguiente figura:

**Figura 8. Comportamiento de la comunicación en la empresa**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

A pesar de lo anterior, la empresa no cuenta con una estrategia y manual de comunicación, aspecto a tener en cuenta para un mejor desempeño de la misma, así como del proceso de gestión de la RSE.

Relacionado con el cuestionamiento si existe en la empresa un elevado nivel de compromiso de los trabajadores con sus equipos de trabajo, áreas y profesión, (70%), sobre todo en las UEB, donde es la única alternativa de ocupación para muchos trabajadores.

Sin embargo, al indagar si se identifican con orgullo como miembros de la misma los datos difieren, un 64% reconoce que sí, sobre todo el personal administrativo, que en los cuestionarios aseguró identificarse en el (100%), el 15,5% que no y el 20,5% a veces. Al indagar sobre las causas de las dos últimas unidades de índices porcentuales, los resultados fueron los siguientes:

- La empresa no figura entre las líderes del territorio en cuanto a indicadores económicos.
- No ha logrado certificar el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- No posee premios y reconocimientos de envergadura.
- No poseen sistemas integrados de gestión basados en las normas familia ISO 9000 y superiores.

No se puede estar identificado con una empresa que posee una poca atención al hombre, presenta problemas en su política de estimulación.

Respecto a la participación de todas las áreas en las actividades emulativas<sup>16</sup> y de otra índole los porcentos mayoritarios indican que se realizan dichas actividades, las áreas participan, se reconoce su labor.

En cuanto a si es reconocido el valor del desempeño de los trabajadores el 59% de los encuestados planteó que sí, sobre todo el personal administrativo, el 41% aseveró que no, en ello tuvo que ver las respuestas de los obreros, servicios y técnicos.

---

16 Estas actividades se refieren a un tipo de competencia singular, fraternal entre los trabajadores o grupos de estos dentro de la organización, por destacar los resultados de su trabajo, para ellos se comparan indicadores de logro o cumplimiento, y se reconoce públicamente el colectivo ganador, otorgándole reconocimientos y estímulos.

### 2.3.3. Medio ambiente y desarrollo sostenible (Anexo y Tabla 2.5)

Con este análisis se procura valorar las acciones que se realizan en la organización respecto al medio ambiente y el desarrollo sostenible. Abarcando temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal, la reducción progresiva de los impactos medioambientales de sus actividades, instalaciones, productos y servicios.

A pesar de que la empresa posee una estrategia ambiental, no cuenta con una, en materia de capacitación interna y externa en dichos temas, ello fue corroborado por el 68,75 % de los encuestados. Es menester prestar atención a lo antes dicho en dos sentidos fundamentales, como un factor de competitividad y para reducir los impactos medioambientales.

En cuanto al manejo de prácticas agroecológicas a través de sus producciones el 56,25 % asegura que estas se llevan a cabo, el 18,75% plantea que no, y el 25% planteó no saber.

Según el porcentaje mayoritario de los encuestados en este sentido, estas tienen lugar mediante las siguientes acciones:

- Reforestación de áreas ganaderas para sombra.
- Utilización de setos nacies para el acuartonamiento del ganado.
- Utilización de los residuos como abonos orgánicos en la producción de alimentos para el propio ganado y para el autoconsumo.
- Capacitación del personal con enfoque agroecológico, en producción de leche.

Referido a la realización de acciones por parte de la empresa encaminadas al uso de combustibles y energías menos contaminantes el 62,5% de los encuestados planteó que sí, dentro de ellos tuvo un peso significativo los trabajadores de los servicios, los cuales hacen uso del carbón en sustitución de la energía eléctrica para la cocción de los alimentos, dotándolos de un sabor distintivo y agradable. Por otro lado, el 25% alegó que no se realizan acciones de este tipo y un 12,5% que no sabe.

Se constató por los autores en el proceso de observación in situ y por los recorridos de campo realizados (Consultar Anexo 2.8) que en realidad

sí se realizan acciones para el uso de energías menos contaminantes, sobre todo en las UEB, que van desde la utilización de molinos de viento para el bombeo del agua que consume el ganado, hasta la realización de otras actividades con tracción animal. Aunque aún es insuficiente el uso o explotación de fuentes de energía renovables, existe mayor capacidad de demanda de molinos de vientos para tales propósitos.

La empresa promueve la reducción del consumo de energía y agua, así lo corroboró el 90.6% de los encuestados, planteando que el ahorro de los recursos energéticos es una prioridad del país, sólo el 9.4% aseguró que la empresa no promueve el consumo racional de energía y agua, basados en el mal estado de las conductoras que presentan salideros y en los equipos o instrumentos de trabajo altos consumidores de combustible y aceites.

Por su parte un 72% contestó que la empresa cumple con el destino adecuado de los residuos generados por la actividad productiva a través de:

- Los abonos orgánicos a partir de los desechos de los animales.
- Utilización de los desechos de las cosechas de autoconsumo para la alimentación animal.
- Una correcta utilización de las plantas invasoras “marabú”<sup>17</sup> como combustible y postes para el cercado de los cuarterones, etc. luego de limpiar las áreas de pastoreo.

Existe un 9% de los encuestados que plantean que la empresa no les da un uso adecuado a los residuos de su actividad productiva y un 19% que no sabe, pero el 72%, sí ha validado su conocimiento al respecto.

Se verificó por los autores, en el proceso de observación través de los recorridos efectuados por las UEB, fundamentalmente en Los Ocujes y Caobilla que existen limitaciones en el manejo adecuado y destino final de los residuales líquidos y sólidos, así como un inadecuado manejo de los desechos considerados peligrosos, elemento que se evidencia en todas las áreas que esgrimen estos productos.

---

17 Nombre que se le designa a una especie de planta invasora, espinosa, cuya madera es de fuerte consistencia y se emplea en múltiples y variados fines, que van desde la fabricación de muebles, producción de carbón vegetal, empleada para los cercados, entre otros.

En cuanto a la atención que le da la empresa a las demandas o reclamos por impactos negativos al medioambiente un 71.75% respondió que siempre se les da atención, un 22% casi nunca y un 6.25% que nunca.

La empresa no cuenta como tal con un programa para disminuir el impacto medioambiental generado por sus actividades, ello fue corroborado por el 63% de los encuestados, en esta respuesta tuvieron un nivel significativo de influencia los administrativos, técnicos, personal de servicio.

A pesar de lo planteado con anterioridad, la empresa realiza un conjunto de acciones que se han manifestado anteriormente, que sí contribuye a ello. En opinión de los autores un programa para tales fines permitiría una mejor orientación, organización y control de las actividades a realizar.

Es conocido que la evaluación de los impactos ambientales es de cierta complejidad y que se suele realizar por encargos a instituciones competentes y avaladas para ello, sin embargo, fue objetivo de los investigadores reflejar la opinión de los miembros de la empresa, sobre la base de sus conocimientos empíricos respecto al tema, en cuanto a una valoración positiva o negativa de estos.

Se obtuvo que el 66% de los encuestados valorara como positivo el impacto ambiental que produce la empresa, basados en los elementos recogidos en la propia encuesta con anterioridad y alegan además que esta no desprende desechos ni sustancias tóxicas que contaminan el aire, entre otros.

Un 34% evaluó de negativo dichos impactos teniendo en cuenta los daños que ocasiona la cría de búfalos al ecosistema. A demás los autores pudieron constatar que existe desconocimiento por parte de todos los miembros de la empresa en materia de biodiversidad biológica, temática con alto grado de vulnerabilidad en el entorno de la empresa principalmente por daños de la masa ganadera y la explotación descomunal de algunas especies por parte del hombre.

#### **2.3.4. Gestión para el desarrollo de la comunidad (Anexo y Tabla 2.6; 2.7)**

Con respecto a este indicador se aplicaron dos instrumentos; uno dirigido a personas de la comunidad que, a su vez son trabajadores de la organización y otro para las personas que viven en la comunidad y que no poseen vínculos laborales con la empresa.

Aquí se trató entonces de medir la dimensión externa, la relación empresa-comunidad, es decir, cómo la primera se proyecta hacia el desa-

rollo y protección de la segunda de manera sostenible mediante acciones para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera y a su vez que le aporta la comunidad a la empresa, como proyectos sociales, espíritu emprendedor apuntando a un mayor conocimiento económico de la comunidad entre otros.

### 2.3.5. Trabajadores de la empresa que viven en la comunidad (Anexo 2.6)

En lo referente a la política de apoyo dentro de la planificación de la empresa a la comunidad se llegó a la conclusión de que no existe, esto se observa a través de las respuestas ofrecidas por los encuestados, ya que el 10 % respondió de forma positiva, y el 68% de forma negativa, además de un 22 % que no sabe al respecto. Las respuestas positivas estuvieron condicionadas porque se asocia a acciones filantrópicas que acomete la empresa mencionadas con posterioridad en los aspectos siguientes.

En lo relativo al conocimiento de acciones realizadas por la empresa en beneficio de la comunidad el 74% respondió afirmativamente, haciendo alusión a la facilidad de transporte de esta para el abasto de los servicios de agua, a la vez que acomete el arreglo de caminos con acceso a la comunidad y en ocasiones hace ventas de productos agropecuarios, procedentes de su autoconsumo para los pobladores; el 28% respondió de forma negativa, y un 8% asevera no saber si es en beneficio de la propia empresa o de la comunidad.

En la interrogante de si existe una comunicación interna de la empresa al personal sobre la participación en las actividades de apoyo a la comunidad un 30% de los encuestados manifestaron que nunca, otro 45% con alguna frecuencia y el 25% respondió que siempre, los porcentajes mayores se concentran entre siempre y con alguna frecuencia, con un 70%. No obstante, se evidenció que es necesario mejorar la comunicación interna y externa de la organización.

Con respecto a la participación de los directivos de la empresa en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias el 27% respondió que nunca participan, el 63% que lo hacen con alguna frecuencia y el 10% que siempre participan. En este caso el 73% evidencia que lo hacen siempre o con alguna frecuencia, lo que quiere decir que no hay un olvido rotundo de la participación de los directivos de la empresa.

De los trabajadores que laboran en la empresa y viven en la comunidad, un 90% se mostró colaborativo en la realización de como mínimo una actividad que tribute al beneficio de esta, como por ejemplo arreglos de caminos, trabajos voluntarios, embellecimiento de edificios (pintura).

Con relación a las actividades productivas que la empresa realiza en la comunidad un 15% opina que ha ocasionado daños a la misma, dado fundamentalmente por las afectaciones en los sembrados producido por el ganado bufalino, mayormente en personas de la comunidad que habitan a cierta distancia del núcleo del asentamiento poblacional y un 85% piensa lo contrario.

Las respuestas ofrecidas por la empresa a las demandas o reclamos de la comunidad por estos daños han sido a través del pago de las cosechas dañadas, arreglos de linderos y cercados obstruidos.

### 2.3.6. Miembros de la comunidad que no poseen vínculos laborales con la empresa (Anexo 2.7)

Referido a la realización de actividades sociales en la comunidad, la mayoría de los encuestados (80%) reconoce que sí se realizan actividades, un 20% alegan que no. Al indagar con qué frecuencia estas tienen lugar en la comunidad los mayores porcentajes oscilan entre poco frecuentes (15%) y en fechas señaladas (75%), esto parece ser la razón por la cual el 20% anterior expresó que no se realizan actividades sociales en la comunidad.

Los encuestados mencionaron como actividades sociales aquellas que son coordinadas por las organizaciones sociales y de masas o en saludo a fechas y conmemoraciones históricas y no por la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Los autores consideran que aun así son escasas las actividades sociales, se pueden acometer un sin número de actividades surgidas de las iniciativas de los miembros de la comunidad, con participación de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

En lo referido al apoyo de la empresa con recursos a las actividades sociales que se desarrollan, el 20% de los encuestados plantea que sí, mientras que un 55% plantea que no y 25% que desconoce la situación.

En tal sentido ocurre una situación peculiar que parece explicar la razón por la cual el 20% anterior plantea que sí se desarrollan actividades y que la empresa apoya con recursos a la comunidad. Estas actividades son:

- Actividades festivas para los trabajadores destacados de la empresa, las que se desarrollan en la comunidad y de la que se benefician sus miembros.
- Actos de entrega de estímulos a trabajadores destacados de la empresa, que de igual manera tienen lugar en la comunidad y donde participan una parte de sus miembros.

Lo anterior dista mucho de las actividades que pueden realizar las empresas en las comunidades como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que no existe un plan, un sistema integrado de gestión para ello.

El 100% de los encuestados se han pronunciado porque la empresa en la comunidad no comunica los gastos incurridos en las actividades sociales en que participa.

De igual manera el 90% de los encuestados asevera que los directivos de la empresa nunca participan en actividades de apoyo a la comunidad.

Con el objetivo de valorar la percepción de los miembros de la comunidad que no trabajan en la empresa respecto a los impactos de las actividades producidas por esta al medio ambiente o entorno comunitario, el 25% de los encuestados consideró que sí, en esta opinión incidió mayormente el criterio de pequeños productores privados que están en parcelas en las afuera de la comunidad y que son víctimas de los impactos negativos de la cría bufalina.

El 50% reconoce que no, esta opinión fue sostenida por miembros de la comunidad que radican en un asentamiento poblacional concentrado en edificios, aceptando esta como tal, demostrando poseer una conceptualización limitada de la misma al no reconocer otros espacios aledaños. Por su parte el 25% restante alegó no saber al respecto.

En cuanto a si se da respuestas a las demandas y reclamos de las actividades productivas realizadas por la empresa que ha ocasionado daños a la comunidad se evidencian un grupo de estas influidas por la situación anterior, el 25% plantea que sí, un 20% plantea que no y solo un 55% que no sabe. Pero en lo que respecta a los investigadores, si les consta que se le da respuesta, e incluso se resarcen los daños en forma de indemnizaciones a los agricultores que han sufrido daños por la masa bufalina no estabulada.

## 2.4. Resumen de aspectos positivos y negativos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma

---

En resumen, los aspectos fundamentales que evalúan la situación de la responsabilidad social empresarial en la empresa derivados del diagnóstico son los siguientes:

### **Aspectos positivos:**

- Alta disposición del personal para superarse.
- Elevado conocimiento técnico del personal dirigente.
- Favorable grado de comunicación interpersonal del colectivo.
- Vinculación de los trabajadores en algunas áreas a los resultados finales.
- Adecuado funcionamiento de los mecanismos de atención de quejas, reclamos y conflictos laborales.
- Contar con el apoyo del partido y del gobierno.
- Posibilidad de entrar en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
- Contribución al incremento de la producción de alimentos para la población.

### **Aspectos negativos:**

- Desfavorable estado técnico de los medios de producción para enfrentar las actividades productivas y de servicio.
- Carencia de medios de protección e higiene del trabajo.
- Insuficiente atención al hombre.
- Bajos niveles de motivación de los trabajadores.
- Bajos niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Insuficiente delegación de la autoridad.
- Los valores que están definidos en la estrategia no son compartidos con los trabajadores.
- No está definida en la entidad el sistema de gestión de la calidad, así como el sistema de gestión de la innovación y la estrategia de gestión ambiental.

- No está definida una política de apoyo a la comunidad dentro de la estrategia de la empresa.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Afectaciones climatológicas que inciden en el proceso productivo de la empresa (Huracanes, lluvias, sequías, etc.)

Con este resumen de aspectos negativos y positivos, los que se tienen en cuenta en el capítulo tres de la pesquisa, se cierra el proceso de diagnóstico de la situación concreta que presenta la gestión de la RSE, en el caso escogido como objeto de estudio.

En este proceso se ha procurado conocer con la mayor certeza posible las necesidades y expectativas de los involucrados, así como los problemas que impactan de manera negativa en la gestión de la RSE en la empresa.

A consideración de los autores se está en condiciones entonces de pasar a la estrategia para la gestión de la RSE, la cual interviene como la aportación teórico- práctica fundamental, para iniciar las acciones de transformación en el contexto seleccionado y de este modo contribuir a una mejor gestión de la RSE.

## CAPÍTULO III

# Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

En este capítulo se fundamenta una estrategia para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, sus aspectos metodológicos esenciales, así como los principios en que se sustenta. Se explica la estructura de la estrategia, sus acciones contentivas para cada una de las estrategias funcionales y finalmente se valida de forma cualitativa, mediante los resultados obtenidos en la organización, como parte de la aplicación parcial de la misma.

### 3.1. Fundamentación de la estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

---

Al realizar un análisis de las definiciones de estrategia, los autores concuerdan con Márquez (2008) en que:

Una estrategia es un sistema dinámico y flexible de actividades y comunicaciones que se ejecuta de manera gradual y escalonada permitiendo una evolución sistémica en la que intervienen todos los participantes haciendo énfasis no solo en los resultados sino también en el desarrollo procesal. (p. 13).

El concepto de estrategia tiene su origen hace muchos años, en el campo de lo militar y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, hasta llegar a las ciencias económicas, no se ha detenido ahí, sino que se aplica a las ciencias de la educación, la sociología, entre otras.

Es uno de los términos que con mayor frecuencia se ha empleado en casi todos los contextos de actuación de la actividad humana y por ende, a los efectos de la presente investigación contextualizada en la actividad

empresarial. Proviene del latín “*strategiā*”, que significa: “arte de dirigir las operaciones” o capacidad de reacción ante los adversarios.

Es válido destacar además que la estrategia no es más que el modo de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos siempre conscientes, intencionados y dirigidos a la solución de problemas de la práctica social del individuo y de las empresas.

Desde el punto de vista empresarial, la estrategia es una forma de expresar la dirección de un proceso, en este caso el de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, que parte de objetivos, necesidades, intereses, proyectos, conocimientos y del comportamiento de los sujetos.

Responde a un referente contextualizado, que consta de dos momentos imprescindibles, uno teórico y otro interventivo, donde los recursos humanos representan el núcleo del desarrollo, muestra la consistencia, la firmeza, estabilidad, coherencia, resistencia, solidez, duración del comportamiento esperado, al señalar las direcciones específicas en la eficiencia de los resultados.

Está compuesta por elementos prácticos (acciones), para que exista una adecuada conexión entre pensamiento-acción y poder transformar eficientemente las realidades empresariales. “La estrategia debe considerar una lógica sinérgica de síntesis entre el pasado, el presente y el futuro constituyendo el diagnóstico, su punto de partida, en tanto revela, tener en cuenta las potencialidades de los sujetos y procesos objeto del cambio”. (De Armas, y Lorences, 2000, p. 5).

La estrategia propuesta se direcciona hacia el proceso de Gestión de la RSE donde se concretan acciones en función de integrar los factores y componentes de la misma. Los autores consideran dos cuestiones básicas para asumir esta estrategia:

- El contexto o ámbito concreto sobre el que se pretende incidir.
- La especificidad del objeto de transformación.

Esta estrategia como resultado científico cumple con exigencias metodológicas como:

- Posee una fundamentación lógica, teórica y estructural.

- Revela la dinámica, del sistema de relaciones y los elementos que componen el proceso de gestión de la RSE.
- Concibe la retroalimentación y evaluación de los resultados tanto en el plano cualitativo como cuantitativo.
- Lleva implícita la perspectiva de cambio a alcanzar en los agentes implicados en el proceso investigado.

La estrategia que se propone reconoce el papel rector de sus objetivos, el enfoque sistémico entre sus componentes y el papel de la comunidad para alcanzar el resultado deseado; así como, el papel protagónico de los trabajadores y la comunidad en la que se inserta.

Agentes que deben asumir un rol activo y transformador, a partir de las condiciones creadas para que se produzcan los cambios que se requieren, externos e internos, en el logro del éxito en esta importante problemática.

Se favorece también el proceso de transformaciones que tiene lugar hoy en la economía y la sociedad del territorio. Para el logro de sus propósitos se hace necesario elevar las relaciones internas de la empresa y la comunidad.

Los actores principales son: directivos, trabajadores y representantes de la comunidad, los cuales deben recibir una preparación especial para estar en condiciones de aplicar la estrategia en las acciones que les corresponde acometer.

Todos estos componentes se encuentran relacionados dialécticamente, vinculándose de manera dinámica a partir de sus objetivos y el sistema de acciones, al contexto empresarial y comunitario, lo que permite al mismo tiempo que se realice un trabajo de integración común.

### 3.1.1. Principios que sustentan la estrategia

La concepción de un proceso supone el establecimiento de los principios que lo soportan y garantizan su funcionamiento. La presente estrategia se sustenta en los siguientes principios:<sup>18</sup>

---

18 Estos principios han sido compartidos por un grupo considerable de autores, dentro de los que se encuentran: (Ginebra, 2010, p. 49; García, 2010, p. 71), entre otros. Como parte de

*El principio de la acción basada en hechos:* En este caso Las decisiones deben estar basadas en la calidad de la información obtenida, por los resultados del diagnóstico, es básico contar con los datos reales adecuados para comprender y mejorar el proceso de gestión de la RSE.

*El principio de la creatividad:* Significa asumir creadoramente los medios indispensables que generen capacidades en todos los implicados, para emprender la imaginación y creatividad de forma crítica, para la transformación de la realidad existente.

*El principio de la apertura:* Su aplicación está condicionada por el sujeto, el grupo, el contexto social y varía su aplicabilidad, atendiendo a la diversidad e individualidad de los sujetos que intervienen en el proceso. Esta se manifiesta en la transparencia y democracia de todas las acciones a emprender.

*El principio de mejora continua:* Supone mejorar los resultados obtenidos en la organización, en función de los cambios y actividades a desarrollar de forma perpetua, ascendente y sostenida.

*El principio de la proactividad:* Se basa en la capacidad de análisis del entorno para adaptarse o anticiparse a él, tanto en lo referente a la gestión, como en las condiciones internas de la organización, para identificar capacidades distintivas.

*El principio del aprendizaje continuo:* Está presente durante todo el proceso y sobre todo, al establecer fuentes de capacitación en función generar mejores niveles de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas, de la organización y su entorno.

*El principio de la dinámica:* Reconoce que no es estática, está en constante movimiento y disposición, en correspondencia con el diagnóstico realizado en el marco de la entidad y su entorno, actúa sobre la base de los cambios y correcciones pertinentes y vuelve de nuevo al mismo, es decir, parte de la práctica y la realidad, de ahí a la reflexión y las soluciones y de estas a la práctica nuevamente.

---

la revisión documental, los autores se percatan de que estos poseen aplicabilidad práctica y capacidad de sustentación, con las adecuaciones pertinentes, para la presente estrategia.

*El principio de la flexibilidad:* Al permitir adecuaciones en la forma de concebirse y aplicarse, atendiendo a las características de la empresa y todos los factores comprometidos.

La estrategia también se caracteriza por una serie de requerimientos generales que responden a las exigencias actuales para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial:

- Es un instrumento para la realización de acciones por parte de los factores que influyen en la misma.
- Está encaminada a transformar el estado real y lograr el estado deseado en el accionar coherente de la empresa y la comunidad.
- Es instrumentada a partir del sistema de gestión para la responsabilidad social.

Para su efectivo desarrollo, esta estrategia se diseña con un enfoque humanista en tanto considera la práctica como centro, donde los sujetos implicados son colaboradores activos del proceso de cambio que se produce, es transformadora ya que su esencia es contribuir al mejoramiento y perfeccionamiento desde su práctica al proceso de gestión de la RSE, es reflexiva ya que evidencia dinámica entre su esencia y aplicación con una visión perspectiva e integral del proceso investigado, por tanto se manifiesta sistémica, dinámica, integradora, flexible y estratégica.

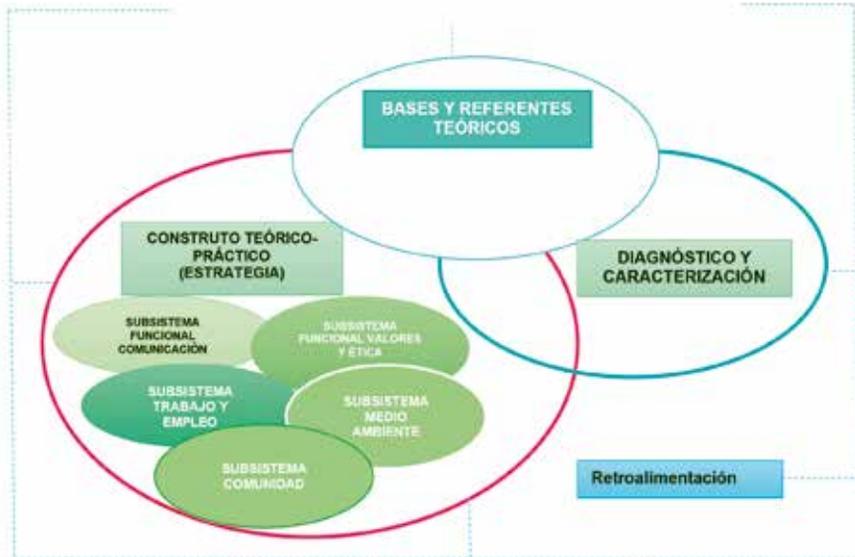
La estrategia que sobre la base de este análisis se propone, para el proceso de gestión de la RSE, consta de la siguiente estructura:

### 3.1.2. Estructura de la estrategia para la gestión de la RSE

La presente formulación de la estrategia, va de lo general a lo particular, a lo largo de toda la investigación, posee además carácter de sistema, quiere decir que está relacionada con el resto de los componentes de la investigación, abordados en capítulos anteriores (Bases y referentes teóricos –diagnóstico y caracterización– constructo teórico práctico).

Sin embargo, en este plano de análisis se manifiesta como un subsistema independiente, de cuya funcionalidad interna, depende el resto de los componentes del sistema mayor que es la investigación, se puede observar en la siguiente figura que, a su vez, está compuesto por otros subsistemas funcionales.

**Figura 9. Estructura sistémica de la estrategia de RSE**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

A lo que se le ha dado en llamar subsistemas funcionales, no son más que las estrategias específicas, dentro del constructo teórico aportado, el cual no es más que la estrategia general de la RSE. Esta última consta de una serie de fases relacionadas entre sí, estructuradas de forma lógica, estas se relacionan a continuación.

Sin embargo, no es rígida, quiere decir que, se puede diagnosticar los problemas que aquejan a la empresa en cuanto a la RSE, en la fase de diagnóstico, pero al mismo tiempo ir diseñando las estrategias funcionales dentro de la estrategia general de la RSE, y pensar en las acciones que se materializarán en otras fases. En este caso se comienza definiendo lo que se conoce como:

**Fase I. Introducción:** En ella se precisan las bases generales de la estrategia, es la fase con la cual se inicia el proceso de fundamentación de la misma, es un proceso lógico que no se puede negar.

Se suele hacer alusión a la situación problemática de la que emana la necesidad de esta en particular, que sin constituir el problema en sí mismo,

revela las falencias, carencias que presenta el objeto de investigación, para lo cual es necesaria una solución, y esta, en el caso específico tratado, es el constructo teórico-práctico aportado, el cual encierra la solución a los problemas diagnosticados en la empresa, conteniendo en si los elementos a través de los que se puede transformar la realidad, partiendo de una praxis, tal como se presenta, pasando a la reflexión, y de nuevo a la práctica.

Esta puede aparecer declarada de forma explícita, o subyacente, debe ser adecuada, interesante y atraer al lector, es la fisonomía de la estructura de la estrategia en general, sienta las bases para establecer una comunicación dialogada, y organizar el resto de los componentes de la estrategia.

**Fase II. Diagnóstico:** Este, como señala Conde (2009): “Se puede definir, como un proceso de búsqueda permanente de los problemas, necesidades, expectativas y percepciones de los grupos humanos, con el objetivo de diseñar estrategias, programas que contribuyan a la solución de los mismos (...)”. (p. 56).

En este proceso es necesario conocer con la mayor certeza posible las necesidades y expectativas, así como los problemas que impactan de manera negativa, para iniciar las acciones en el contexto de la planeación [de la estrategia] que incluyan actividades, metas, recursos, etc., y así poder garantizar una aplicación efectiva de los recursos asignados (...).

En este orden de ideas, el diagnóstico participativo permite conocer la situación de la [empresa], sus intereses, capacidades, valores, así como sus necesidades y expectativas, para llegar a la selección de los factores principales y emprender las acciones en los marcos de la misma. El hecho de ser participativo no es solo porque este contempla la participación, sino porque los implicados se comprometen en la elaboración de las alternativas de solución y en la toma de decisiones posteriores. La selección de esta información se logra con la participación de los miembros de la [empresa], aplicando los diferentes métodos y técnicas. (Conde, 2009, p. 56).

En lo relativo a la presente pesquisa, se realiza a partir de la selección y aplicación de métodos e instrumentos abordados en el capítulo dos de esta obra, y que permitieron determinar los elementos positivos y negativos existentes para elaborar la estrategia.

**Fase III. Problema y objetivo general:** Esta hace referencia en primer lugar al problema general de la estrategia. El que no es más que las

carencias, las necesidades, los conflictos entre lo conocido y lo desconocido, que se capta en la realidad, en este caso de la empresa y de la RSE.

Manifiesta un conocimiento insuficiente o parcial, o modos de actuación insatisfactorios, se debe tener en cuenta que, no debe contener la solución, así como que debe expresar un desconocimiento. Partiendo de estas condiciones es que se diseña el problema general de la estrategia, el que se direcciona a la necesidad del perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

En segundo lugar, el objetivo general de la estrategia. El objetivo es la categoría que refleja el conocimiento o transformación que se quiere alcanzar para llegar al estado deseable, (objeto transformado, problema resuelto).

Es además el fin o meta que se pretende alcanzar en cualquier circunstancia que sea, proyecto, estudio, trabajo de investigación, estrategia, entre otros. También indica el propósito por el que se realiza, en este caso específico la estrategia.

Se suele redactar mediante un verbo que define habilidades del pensamiento lógico, en infinitivo, expresando el qué, cómo y para qué, deben ser claros, alcanzables y pertinentes.

**Fase IV. Acciones estratégicas generales:** En esta fase es donde se elaboran las propuestas de acciones a ejecutar para dar solución a los problemas que presenta la RSE en la empresa objeto de estudio, se puntualizan los objetivos trazados en fases anteriores y se elaboran las acciones para la solución de los mismos, se trazan las metas, se proponen las actividades y acciones a desarrollar por los trabajadores todos, y sus directivos, se designan los responsables, fechas y plazos para su ejecución.

Aquí se debe tener en cuenta los análisis hechos en la etapa de diagnóstico, es decir, en la caracterización del estado actual de la RSE en la entidad.

Las acciones estratégicas se direccionan al escenario futuro a conseguir, con una perspectiva objetiva y audaz, al mismo tiempo permiten modificar sustancialmente el estado de las cosas del cual se parte, en fin, es la capacidad de distinguir el escenario que se quiere edificar, delinear los derroteros y la manera de lograrlo.

A esta fase se le concede el carácter estratégico, ya que fija un marco de referencia en el que se suscriben todas las acciones a realizar por la dirección de la empresa y todos los trabajadores involucrados, en un período determinado (corto, mediano o largo plazo), para lograr los objetivos propuestos.

En lo que respecta al caso que se trata, se direccionan al perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE de la Empresa Pecuaria Punta de Palma, sobre la base de cinco estrategias funcionales o específicas, las que se argumentan a la postre.

Como es lógico de suponer, este empeño no se logra de inmediato ni por arte de magia, debe transcurrir un espacio de tiempo prudente, en el que los trabajadores y directivos de la empresa se movilizan y ponen en función todos los recursos para una mejor aplicación de la RSE. Una vez transcurrido este margen de tiempo en el que las acciones estratégicas expresan sus resultados, entonces se pasa a la fase que se conoce como:

**Fase V. Evaluación de la estrategia:** Esta fase tiene como objetivo realizar una evaluación y comprobar los resultados, con qué calidad y eficiencia se han logrado los objetivos trazados, tomar determinadas decisiones, rectificar y ajustar las estrategias específicas, en función de la estrategia de la RSE.

Estas valoraciones no deben ser unilaterales, sino del consenso entre todos los involucrados de la organización, de aquí surgen evaluaciones de lo realizado y acciones para solucionar lo que no fue satisfecho, en este ámbito le corresponde jugar un papel de gran importancia a los propios trabajadores.

En base a estos preceptos, se evaluó el perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE de la Empresa Pecuaria Punta de Palma, permitiendo la retroalimentación constante y la toma de decisiones.

La sistematización de las experiencias obtenidas en cada una de las fases y en cada una de las cinco estrategias funcionales, permitirá producir nuevos conocimientos para perfeccionar la práctica, intercambiar vivencias, así como construir nuevos conocimientos en función del desarrollo de la RSE.

De tal modo la estrategia general para la gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma quedó estructurada de la forma como se muestra en la figura 10.

Como se observa, se sustenta en cinco pilares fundamentales que son las estrategias específicas.

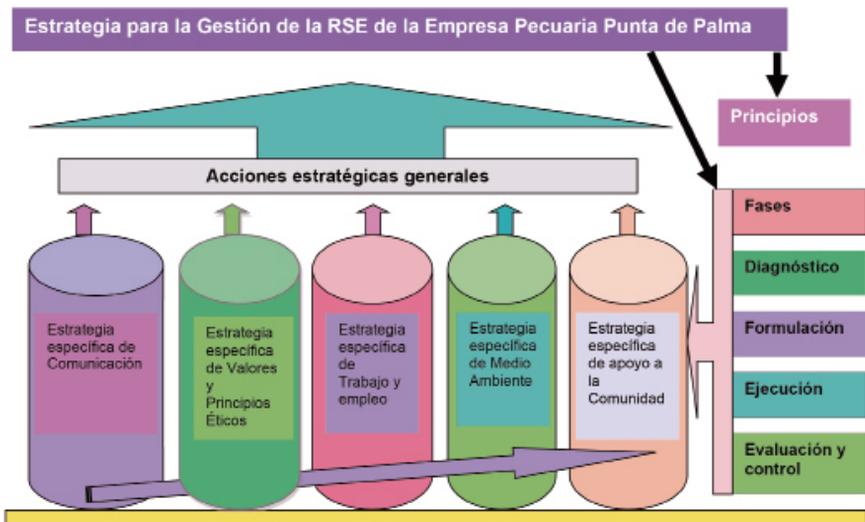
En primer lugar, la de comunicación como eje transversal que atraviesa el resto de las estrategias específicas, los autores sostienen que la comunicación dialogada, receptiva y democrática es condición necesaria para el resto de las estrategias en función de lograr una eficaz gestión de la RSE.

Se encuentran además la de valores y principios éticos, condiciones de salud, seguridad, trabajo y empleo, medio ambiente y apoyo a la comunidad.

Estas dotan de coherencia sistémica e integración a la estrategia general para la gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Se sustenta además en los principios y etapas que son comunes e inherentes a la estrategia general como a las específicas.

En la estrategia general está latente la necesidad de implantar procedimientos que aseguren una correcta gestión, la empresa está precisada a realizar revisiones periódicas de los sistemas de acciones con el objetivo de verificar el grado de eficacia de la adecuación de las normas o regulaciones de referencia, su grado de cumplimiento, así como la ratificación o modificación de las acciones establecidas. En su totalidad la estrategia regula que la empresa tiene que cumplir los objetivos que garanticen una mejora continua de la gestión de la RSE para la entidad.

**Figura 10. Estructura general de la estrategia para la RSE**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Una vez fundamentada, de forma teórica y a grandes rasgos la estructura de la estrategia general para la RSE, se procede a la explicación de la misma en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

**Fase I. Introducción:** En párrafos precedentes, a lo largo de todo el proceso transitado por los capítulos anteriores, se ha precisado la situación

problemática y los fundamentos generales de la estrategia, así como sus principios, que son la base esencial de su aplicación, por lo que se considera que no es necesario redundar al respecto, solo puntualizar que la estrategia que se propone en esta investigación y sus estrategias específicas se fundamentan en: 1. La integración de los factores y componentes. 2. Las cinco estrategias a saber: comunicación, valores y principios éticos, medio ambiente, trabajo y empleo y apoyo a la comunidad. 3. Los principios que sustentan la estrategia.

### **Atributos esenciales de la estrategia general de la empresa**

La estrategia general para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial debe estar inmersa en la Estrategia General de la empresa, y se fortalece con la misión definida. Esta es tratada de forma crítica en el capítulo dos de la presente obra.

**Fase II. Estudio diagnóstico:** El diagnóstico, en esta etapa de la investigación, se dirige a definir internamente las fortalezas y debilidades y externamente las amenazas y oportunidades existentes para la implementación del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial a través de una estrategia, así como a la estructuración de la misma.

#### **II.1. Proyección del diagnóstico**

Acciones a desarrollar: Planificación de los métodos y técnicas para el diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de la RSE, en la Empresa Pecuaria Punta de Palma; y Elaboración y/o selección de los instrumentos de diagnóstico a aplicar según fase anterior.

#### **II.2. Ejecución del diagnóstico**

Acciones a desarrollar: Aplicación de los instrumentos planificados, elaborados y/o seleccionados; y Procesamiento de la información obtenida.

#### **II.3. Evaluación del diagnóstico**

Acciones a desarrollar: Interpretación de los resultados obtenidos; e Integración de los resultados obtenidos en busca de regularidades que atraviesan todo el proceso de la RSE, mediante el conjunto de instrumentos aplicados, y se emite un juicio de valor acerca del estado actual de la problemática que se investiga.

Como resultado del diagnóstico aplicado en el capítulo dos, se precisan las fortalezas y debilidades; las amenazas y oportunidades existentes en el proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, las que tienen como base una serie de aspectos positivos y negativos.

## Análisis interno

### **Fortalezas:**<sup>19</sup>

- Directivos y trabajadores de la empresa reconocen la necesidad de consolidar el proceso de gestión de la RSE.
- Se proyectan por desarrollar una estrategia bien estructurada y organizada que integre los factores y componentes de la RSE y muestren en acciones estratégicas generales, cómo direccionar el proceso de gestión de la RSE.
- Disposición de los directivos, trabajadores y la comunidad para colaborar con la implementación de la estrategia.

### **Debilidades:**

- Inexistencia de una estrategia de comunicación, como base para el funcionamiento del resto de las estrategias funcionales.
- Insuficiente preparación de los trabajadores y la comunidad para llevar a cabo la gestión de la RSE en la empresa.
- Poco fomento de una formación sistémica y dinámica de los trabajadores sustentada en métodos de acción participativa que produzcan y creen relaciones con la comunidad y el medio ambiente.
- Falencias detectadas en cuanto a condiciones de trabajo y empleo, medioambiente y apoyo a la comunidad para potenciar el desarrollo del proceso de RSE.

## Análisis externo

### **Amenazas:**

- Afectaciones climatológicas adversas que inciden en el proceso productivo de la empresa (Huracanes, lluvias, sequías, etc.).
- Centralización en la toma de decisiones.
- Inestabilidad en los suministros de los principales insumos por parte de los proveedores.

---

19 Las presentes fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades se han obtenido de los elementos del diagnóstico abordado en el capítulo dos de la presente investigación. En aquel se hace referencia a aspectos positivos y negativos, los autores puntualizan que no existe contradicción alguna, solo son dos formas diferentes de denominación, pero en esencia se trata de las fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades de la organización.

- Incremento de los precios de los medios de producción para la producción agropecuaria en el mercado mundial.
- La coyuntura económica de crisis internacional y sus consecuencias para el país, la provincia y la empresa.
- La agudización del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos a Cuba.

### **Oportunidades:**

- Se cuenta con el apoyo prioritario del Gobierno, al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos, lo que constituye una de las prioridades estratégicas del país.
- Mayor apertura económica a raíz de la actualización del modelo de gestión económica cubano.
- Posibilidades de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales, para la ejecución de inversiones e introducción de nuevas tecnologías.
- Existencia de instituciones en la provincia que brindan apoyo en materia de capacitación.
- Posibilidad de inserción de la producción fundamental de la empresa en el mercado interno en moneda convertible a partir de la necesidad de sustituir importaciones.

El análisis de estas premisas, llevó a plantear el problema y objetivo general de la estrategia en los siguientes términos:

### **Fase III. Problema y objetivo general**

**Problema estratégico general:** Si continúan las afectaciones climatológicas adversas, la agudización del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los EUA, la coyuntura económica de crisis general, la inestabilidad de suministros de los principales insumos por parte de los proveedores, unido al incremento de los precios en el mercado mundial de los medios de producción y la centralización de la toma de decisiones y no se soluciona el desfavorable estado técnico de los medios de producción, la carencia de medios de trabajo y la débil atención al hombre, así como el logro de mayores niveles de motivación de los trabajadores, elevando la participación de los mismos en

la toma de decisiones e incorporando la definición de la política de apoyo a la comunidad dentro de la estrategia de la empresa y no se logra aprovechar el apoyo del gobierno, el que ofrecen las instituciones educativas y de capacitación de la provincia, así como la apertura económica a raíz de la actualización del Modelo Económico Cubano, la posibilidad de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales y de la inserción de la producción fundamental de la empresa en el mercado interno en moneda libremente convertible; entonces a pesar de contar con alta disposición del personal para superarse, un elevado conocimiento técnico del personal dirigente, favorable grado de comunicación interpersonal del colectivo, la vinculación de los trabajadores en áreas claves de producción a los resultados finales, así como un adecuado funcionamiento de los mecanismos de atención de quejas, reclamos y conflictos laborales y una alta disposición de los directivos, trabajadores y la comunidad para colaborar con la implementación de la estrategia, no es posible cumplir con los objetivos estratégicos generales.

**Solución estratégica general:** Se formuló la siguiente solución estratégica general: Sí se cuenta con una alta disposición del personal para superarse, un elevado conocimiento técnico del personal dirigente, favorable grado de comunicación interpersonal del colectivo, la vinculación de los trabajadores en áreas claves de producción a los resultados finales, así como un adecuado funcionamiento de los mecanismos de atención de quejas, reclamos y conflictos laborales y una alta disposición de los directivos, trabajadores y la comunidad para colaborar con la implementación de la estrategia y el aprovechamiento del apoyo del partido y el gobierno, el que ofrecen las instituciones educativas y de capacitación de la provincia, valiéndose de la apertura económica a raíz de la actualización del Modelo Económico Cubano y la posibilidad de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales, así como la incorporación de la producción fundamental de la empresa en el mercado interno en moneda libremente convertible, se logrará mejorar el estado técnico desfavorable de los medios de producción, la carencia de medios de trabajo y la débil atención al hombre, incrementar los niveles de motivación de los trabajadores y la participación de los mismos en la toma de decisiones y la implementación de la política de apoyo a la comunidad dentro de la estrategia de la empresa; se estará en condiciones de atenuar las afectaciones climatológicas adversas, la agudización del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los EUA, la coyuntura económica de crisis general, así como la inestabilidad de

suministros de los principales insumos por parte de los proveedores, unido al incremento de los precios en el mercado mundial de los medios de producción y la centralización de la toma de decisiones se logrará cumplir con los objetivos estratégicos generales.

- En correspondencia con el problema estratégico planteado anteriormente, se proponen como objetivos estratégicos generales los siguientes:
- Perfeccionar el proceso de comunicación interna y externa de la empresa pecuaria Punta de Palma.
- Fortalecer el proceso de formación de valores y principios éticos en los miembros de la entidad, que permita un mejor desempeño, compromiso y motivación de los mismos.
- Lograr mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo.
- Potenciar el proceso de gestión ambiental y desarrollo sostenible de la empresa.
- Elevar los vínculos empresa-comunidad como contribución a la gestión del desarrollo de la misma.

#### **Fase IV. Estrategias específicas**

##### **Estrategia específica I. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE, a través de la comunicación**

La Estrategia general para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), asume la estrategia de Comunicación como específica y como eje transversal que atraviesa el resto de las estrategias funcionales, en estricta coherencia con la Estrategia general de la Empresa.

Los autores consideran que la comunicación no es un fin en sí misma, es un medio que debe de estar presente a lo largo de todo el proceso de gestión de la Empresa y de la RSE, formando parte de los análisis que en este sentido se generen en el Consejo de Dirección, en función de viabilizar la concreción eficaz de los objetivos estratégicos de la entidad. Se busca con la misma el logro de una coherencia, una sinergia, desde el punto de vista comunicativo para la RSE.

La presente estrategia se realizó por recomendación de los investigadores, y encargo a un grupo de expertos de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en Pinar del Río, de conjunto con los trabajadores y directivos de la entidad, por lo tanto, se ha respetado el diseño de la misma, de modo que no es similar a los diseños de las demás estrategias específicas, que si son de elaboración propia de los investigadores.

Esta se concibió como resultado de los análisis que en este sentido se generaron en el mes de enero, en el primer Consejo de Dirección del año 2011, fue forjada como un componente del sistema, deliberada en función de viabilizar la concreción eficaz de los objetivos estratégicos de la entidad.

Su diseño se inició en agosto de 2011, y culminó años después con otro resultado paralelo, el Manual para la Gestión de la Comunicación (MGC). Sus acciones se implementaron de forma gradual en el corto, mediano y largo plazo.

Su razón de ser se sostuvo en el hecho de no dejar a la improvisación las acciones de comunicación ejecutadas por la empresa, lo que se buscó con este enfoque fue el logro de una coherencia, una sinergia, desde el punto de vista comunicativo.

Es por ello que en su elaboración participaron todos los directivos, liderados por el grupo conformado para la coordinación de la misma, y también se tomó en cuenta los criterios de los trabajadores de la entidad en torno a los temas sobre los cuales versa la Estrategia.

En el (Anexo 3.1) se plasma en forma de tabla todo lo relacionado con la estrategia, sus objetivos, acciones, etc. Por lo que, en aras de no redundar con la información, se sugiere consultar el mencionado anexo.

### **Estrategia específica II. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través del fortalecimiento de los valores y principios éticos**

La Estrategia para el fortalecimiento de los valores y principios éticos de la empresa se ha proyectado en función de obtener una serie de resultados económicos con una expresión ética y moral que eleven la imagen y el reconocimiento de la entidad ante la sociedad y demás grupos de interés, todo ello en función de llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de la RSE.

Los valores y los principios éticos devienen en condiciones indispensables que dotan de imagen y representatividad a la organización, si bien estos son considerados como factores morales tienen una incidencia directa

en la expresión económica de la entidad elevando la imagen y credibilidad ante los proveedores, consumidores, la comunidad y la sociedad en general.

En el plano internacional ello ha adquirido una gran connotación, en las condiciones del subdesarrollo, en particular en Cuba, donde los recursos para la gestión empresarial se presentan de forma limitada y escasos, su utilización racional es necesidad vital, por lo que, tal comportamiento se hace más patente y compartido no solo por los directivos, sino por los trabajadores y la comunidad.

Los aspectos contentivos de la estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos de la entidad se muestran en el (Anexo 3.2.).

### **Estrategia específica III. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo**

La preocupación de la entidad por las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, debe ser un compromiso consciente y congruente, además de una responsabilidad ética de la empresa con sus trabajadores, considerando las expectativas de todos sus participantes, para que sus actividades tengan repercusión positiva sobre la entidad y la sociedad en general.

Lo anterior se materializa en la estrategia específica de la empresa cuya estructura general, se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 11. Estrategia de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo**



Como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa asume su responsabilidad en la creación de un clima de trabajo eficiente y eficaz, que garantice las mejoras continuas de las condiciones de trabajo, empleo y salud.

Se aprecia en la figura 11 que los objetivos y las acciones estratégicas están encaminados a cumplir con la legislación vigente sobre seguridad y salud del trabajo, así como el proceso de divulgación de estas, en la que asume un rol esencial la estrategia de comunicación, la cual se articula con la presente.

Por su parte es necesaria una verificación externa, así como la certificación de los procesos de la organización en este sentido, lo cual constituye una meta a alcanzar, y finalmente se requiere de una revisión continúa por parte de la dirección de la empresa.

Todo ello supone además un proceso de retroalimentación permanente, para de este modo no solo constatar lo logrado, sino valorar los incumplimientos, sus causas, entre otros y aplicar las operaciones correctivas.

Las acciones concretas para llevar a cabo lo antes mencionado, se muestra en la estrategia que se presenta en el (Anexo 3.3.).

#### **Estrategia específica IV. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de la reorientación de las actuaciones de la empresa en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible**

El medio ambiente es un condicionante de toda actividad humana, su protección, cuidado y conservación puede resultar además de un visualizador de ética y responsabilidad un factor de competitividad para las empresas.

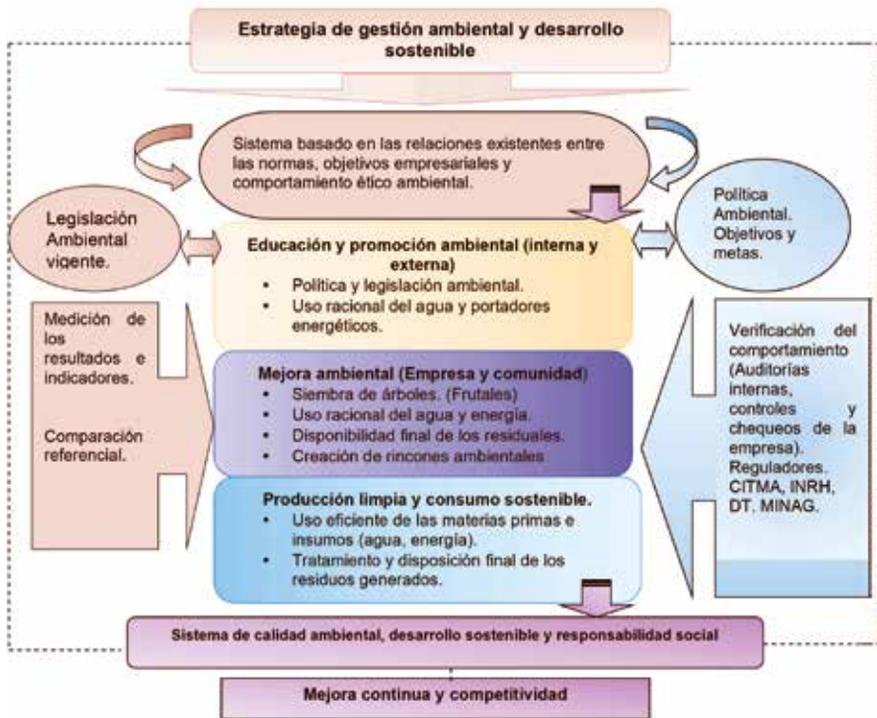
Mediante la implementación de la estrategia específica (Ver Anexo 3.4.), y las acciones generales para la gestión de la RSE, se pueden reorientar las actuaciones de la empresa en este ámbito, reduciendo progresivamente los impactos medioambientales negativos de sus actividades, instalaciones y servicios, permitiendo el disfrute de las generaciones futuras de un medio ambiente adecuado.

Para ello se ha diseñado la estrategia, cuya esencia se muestra en la figura 3.4., en esta se puede apreciar que sus acciones deben estar en correspondencia con los objetivos y metas de la Política Ambiental Nacional, así

como con la Legislación vigente. Por lo tanto, todas las acciones estratégicas de la empresa, deben estar alineadas con estas.

La organización como parte de sus acciones, se ha propuesto ante todo llevar a cabo una educación ambiental continua, tanto con los trabajadores, como con los miembros de las comunidades donde se encuentran funcionando las Unidades Empresariales de Base (UEB).

**Figura 12. Estrategia de gestión ambiental y desarrollo sostenible**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En el plano práctico el direccionamiento de la mejora ambiental por parte de la empresa tiene dos objetivos delimitados, primero paliar la situación de carencia de recursos para el acuartonamiento del ganado, mediante postes de concreto y segundo mitigar los impactos negativos al medio ambiente.

Para ello se ha decidido sembrar árboles frutales, y setos vivos, para delimitar los linderos de los cuartos, propiciando sombra y alimentos naturales para el ganado. Dentro de otras acciones para la mejora ambiental, está comprendido el uso racional del agua, en las vaquerías, mediante la construcción de pozos, y la utilización de molinos de vientos para la extracción y propulsión de esta hasta los establos.

Se proyecta porque cada una de las UEB tenga los colectores o lozas sanitarias para la evacuación de los residuales, entre otras acciones. Todo ello permitirá una producción menos contaminante, que contribuirá a mitigar los impactos negativos, logrando un sistema de calidad ambiental, para el desarrollo sostenible, como parte de la RSE.

Como parte de la estrategia la empresa establecerá, en su dimensión interna, un sistema de indicadores para la medición de los resultados, los que permitirán comparaciones y evaluaciones de estos, para corroborar el avance en este sentido y la respectiva evaluación de los impactos.

Por otra parte, se proyectará por obtener la certificación ambiental y para ello se someterá a controles y auditorías por parte de las instituciones pertinentes, como el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), y el Departamento Técnico del Ministerio de la Agricultura (MINAG).

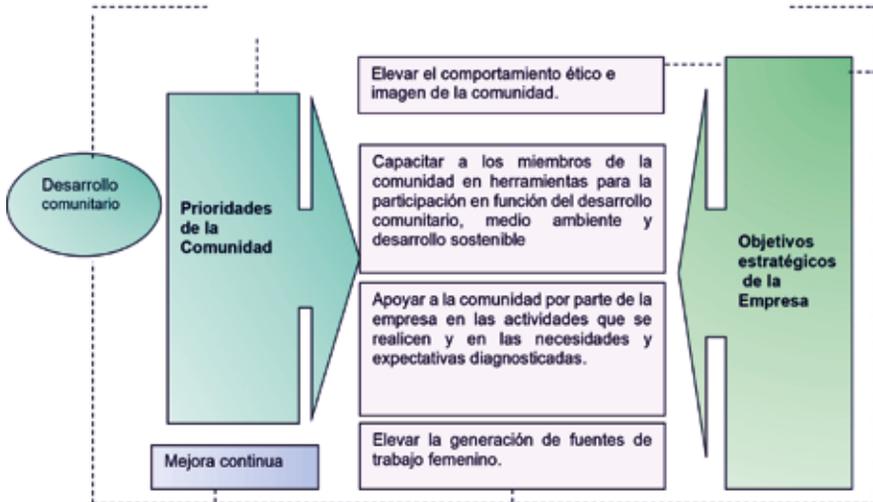
Una panorámica detallada de todas las acciones contentivas de la presente estrategia se puede ver en el (Anexo 3.4.).

### **Estrategia específica V. Perfeccionamiento el proceso de gestión de la RSE a través del mejoramiento continuo de la gestión del desarrollo de la comunidad.**

La contribución a la gestión del desarrollo de la comunidad, donde se encuentra la sede de la entidad y las UEB, en la cual han crecido y desarrollado, es uno de los elementos esenciales del proceso de gestión de la RSE.

La Estrategia para la Gestión del Desarrollo de la Comunidad se ha concebido en estricta coherencia con la Estrategia General de la Empresa, al igual que el proceso de gestión de la RSE, formando parte de los análisis que en este sentido se generaron en la organización. Esta se ha proyectado en función de viabilizar la concreción eficaz de los objetivos estratégicos de la entidad y de llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de la RSE.

**Figura 13. Estrategia para el desarrollo de la comunidad**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Su razón de ser tal como se muestra en la figura 13 se sostiene en el hecho de no dejar a la espontaneidad las acciones en función de los objetivos estratégicos de la empresa, que parten de las necesidades sentidas, las expectativas, problemas y prioridades de la comunidad, lo que se busca con este enfoque es el logro de una mejora continua, en función del desarrollo comunitario como parte de la RSE.

En tanto las acciones estratégicas se direccionan a contribuir a formar capacidades cognitivas en materia ambiental, de los miembros de la comunidad, y en última instancia favorecer la creación de empleos para las mujeres.

Esto último pudiera suscitar polémicas, ya que hace alusión a un concepto tratado por la economía, y en este caso se relaciona a la noción ambiental, sin embargo, no se puede ver con un carácter reduccionista, la generación de empleos estables, a la par de ser una necesidad y un derecho de las personas contar con ellos, es un concepto de calidad de vida, está a su vez indisolublemente vinculado al concepto de calidad del ambiente y la satisfacción de las necesidades básicas, la conservación del potencial productivo de los ecosistemas naturales y el aprovechamiento de los recursos naturales.

Es con esta visión integradora del medio ambiente con la economía, que se han estructurado estas acciones estratégicas. Con ello se busca el logro de una coherencia, una sinergia y el aumento de las relaciones empresa comunidad para una mejor gestión de la RSE. (Ver Anexo 3.5.).

La etapa de ejecución es aquella donde se ejecutan y ponen en práctica todas las acciones específicas recogidas en las cinco estrategias específicas, las que a su vez forman parte de la estrategia general para la gestión de la responsabilidad social empresarial. Desde el diseño de la misma hasta su puesta en práctica y obtención de los resultados transcurre un tiempo relativo donde se materializa el desempeño y los resultados de la entidad. En la presente investigación, esta no se obvia, sino que, en aras de no ser repetitivos, sólo se especifica y se procede a la etapa de evaluación, mostrando los resultados de la ejecución a la postre.

### **Fase V. Evaluación de la estrategia**

La evaluación se realiza con el objetivo de caracterizar de forma sistemática el estado del proceso establecido, da la medida del acercamiento a los objetivos propuestos.

Fue concebida como un proceso sistemático mediante el cual se valora la eficacia y la eficiencia de la misma, a través de los resultados de la aplicación de cada una de las acciones estratégicas generales y específicas, en relación con el proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, permitiendo monitorear cambios o modificaciones necesarias en las propuestas.

Es por ello que, las acciones estrategias generales y específicas funcionan como partes de una sola estrategia donde cada una aporta los elementos necesarios para alcanzar un objetivo común. Los objetivos estratégicos y las acciones descritas indican la relación entre ellas, igualmente, en la evaluación estas mantendrán una estrecha relación entre sí.

Los resultados de la evaluación constituyen uno de los indicadores del grado de efectividad de la estrategia y, por consiguiente, de la calidad del proceso que se aborda.

La evaluación estará orientada a:

- Evaluar el desarrollo del proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.
- Redimensionar el direccionamiento de las acciones estratégicas, a partir del proceso de retroalimentación que proporciona.
- Evaluar su efectividad para su generalización.
- Valorar la significación de la estrategia en el perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE.

La evaluación en este caso, permite realizar una valoración del proceso de gestión de la RSE y de sus resultados en función de los objetivos planteados, debe ser rigurosa y a la vez flexible y constante y sobre todo sistemática.

En la autoevaluación, los directivos y trabajadores explicitarán los criterios en cuanto a lo que han logrado hasta el momento, lo que no han logrado y lo que queda por lograr desarrollando un sentido autocrítico de su desempeño durante el período evaluado en cuanto a la gestión de la RSE.

La coevaluación estará dirigida al criterio de la comunidad, los cuales deberán considerar los avances palpables en la misma, asociados a los elementos fundamentales del desarrollo de la organización, manifestado en el desempeño de esta última a favor de la comunidad y su entorno.

### **3.2. Validación cualitativa de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial**

La validación de la investigación en la Empresa Pecuaria Punta de Palma se basó en los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de la estrategia de RSE. Desde el año 2012 se vinieron implementando acciones que corroboran la validez de la misma.

#### **3.2.1. Resultados concretos obtenidos de forma general y por cada una de las acciones estratégicas generales**

##### **3.2.1.1. Indicadores generales de la empresa**

- Como resultado de la implementación de la Estrategia General para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, a partir

del año 2012 se alcanzó un mayor control de la masa bufalina creciendo en un 13% con relación al 2011 que refleja un 52% del total de la masa.

- La productividad del trabajo en el año 2012 fue del 90%, lo que representó un aumento del 3% con respecto al año anterior, a partir de una mejor gestión de la RSE en cuanto a la mejora de las condiciones de trabajo, el salario en base a los resultados finales, así como la sustitución de directivos que han empleado técnicas de dirección diferentes empoderando a los trabajadores y otorgándoles mayor participación en las metas de la entidad. En los años posteriores la tendencia en cuanto a la productividad ha ido en ascenso.

### ***3.2.1.2. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de la comunicación***

Los resultados obtenidos de la aplicación de la Estrategia de Comunicación en la Empresa Pecuaria Punta de Palma fueron los siguientes:

- Se incidió en el diseño de la estrategia de comunicación, realizada por la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) en Pinar del Río, de conjunto con los trabajadores y directivos de la entidad, cuestión deficitaria en períodos anteriores.
- El resultado concreto de la gestión de la responsabilidad social empresarial y de los investigadores consistió en: visualizar la necesidad de la comunicación como proceso esencial indispensable para el resto de las acciones de la empresa, hacerlas asimilables a los directivos de la entidad y proponer las vías de coordinación para la realización del manual y la estrategia por especialistas de la comunicación.
- Se puso en práctica lo pautado en el Manual de Gestión de la Comunicación (MGC). Dentro de los resultados se encuentra la actualización de los murales de información de la empresa y las UEB.
- Se apoyó, desde el punto de vista comunicativo, todos los procesos que se ejecutaron en la entidad, entre los que se pueden citar los de producción, comercialización, calidad, control interno y Responsabilidad Social Empresarial.

- Se logró trazar líneas directrices de comunicación, determinando cada año, mes, semana y día, cuáles eran los procedimientos comunicativos más oportunos.
- Se realizaron reflexiones y evaluaciones periódicas de forma mensual, en torno a las relaciones de comunicación de la empresa, con sus múltiples públicos y entorno.
- Se dotó de coherencia a la pluralidad de procesos comunicativos que a diario se suceden en la empresa, logrando una mejor comunicación interna de la organización.
- Se estrecharon las relaciones entre la sede de la entidad y sus diferentes U.E.B., mediante comunicación inalámbrica, permitiendo un mayor control de los procesos.
- Se divulgó a través de los medios de comunicación todas las actividades que se realizaron en las comunidades aledañas, una muestra de ello se aprecia en los apéndices fotográficos, donde se puede observar las competiciones de Rodeos, patrocinadas por la empresa y las ferias de exposición y venta de ganado.

Con el transcurso del tiempo, se han seguido ejecutando las acciones plasmadas en la estrategia y en el manual de comunicación de la empresa a través de un proceso de mejoras continuas que ha dado lugar a los resultados que hoy muestra la organización.

### ***3.2.1.3. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través del fortalecimiento de los valores y principios éticos***

- Se impartieron seis conferencias y 12 talleres en el año 2012 a cuadros de los diferentes niveles de la empresa sobre estilos de dirección por valores para el fortalecimiento de la conciencia y compromiso de los mismos, a partir de este año se establecieron vínculos con la Universidad de Pinar del Río, para establecer un plan de capacitaciones según las necesidades diagnosticadas, y en materia de producciones agroecológicas.
- Se logró una mayor participación de los trabajadores en la reelaboración de la misión y visión de la empresa, condición que cumplió con el 100% de la participación de los mismos, aunque saben

distinguir las diferencias entre lo que es objeto social y misión, aspecto detectado como limitación en el diagnóstico.

- Se logró elevar en un 41% el conocimiento y funcionamiento del código de ética a través de su publicación en los murales de las UEB, conversatorios, charlas y matutinos. (Se relaciona con la estrategia de comunicación).
- Se llevó a cabo la actualización de los procedimientos de control y sanción en función de ser aplicado por igual para cualquier nivel de la empresa, ya sea directivo o trabajador a raíz del reordenamiento empresarial y las recomendaciones sugeridas.

#### ***3.2.1.4. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo***

- Se conformó al 100% la carpeta con la base legal sobre las condiciones de salud, seguridad, trabajo y empleo de la empresa.
- Se capacitó a los trabajadores de la entidad por determinadas áreas y el departamento de recursos humanos en su totalidad en materia de salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo, así como la legislación vigente, mediante 4 seminarios iniciales con la participación de 15 trabajadores de diferentes áreas, y desde entonces con carácter permanente.
- Se dotó al 77% de los trabajadores de la empresa y las UEB con medios de protección, incidiendo positivamente en la reducción de la accidentalidad del trabajo.
- La accidentalidad en la etapa analizada disminuyó en un 75% a partir de la implementación de los planes de seguridad y protección, en la empresa y las UEB.
- Se logró que el 100% del sistema salarial esté en función de los resultados finales de la producción lo cual incide en la productividad del trabajo alcanzada en el período.
- Se priorizó la revisión de los modelos de evaluación del desempeño por parte de la Dirección de Recursos Humanos, en coordinación con los de las UEB de forma semestral con cada trabajador, con el objetivo de fortalecer el clima laboral de la entidad.

- Se logró reducir el índice de ausentismo a un 0,2% en el 2012, ocupando la tasa más baja de los últimos seis años, tendencia que se ha mantenido.

### ***3.2.1.5. Perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de la reorientación de las actuaciones de la empresa, en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible***

- Se rediseñó e implementó la estrategia ambiental de la entidad, a partir de los problemas detectados en las inspecciones y visitas, así como el diagnóstico realizado por los autores, la que fue avalada por el CITMA.
- Se les dio cumplimiento a las acciones de capacitación interna en materia de gestión ambiental, recogidas en la estrategia ambiental de la empresa.
- En el período del 2012 al 2013, se realizaron 14 cursos cortos de capacitación al personal de la organización sobre temas de medio ambiente, desarrollo sostenible y la legislación ambiental vigente.
- En la comunidad se realizaron cinco talleres sobre Educación Popular Ambiental, logrando la participación de 123 personas de la comunidad.
- Se efectuaron charlas educativas en la UEB “Caobilla” sobre conservación de la diversidad biológica por la especialista Tatiana Suárez Urquiaga con la participación de Pioneros de la comunidad, que conforman el círculo de interés de protección ambiental.
- Se culminó la reparación de las instalaciones fundamentales de la empresa y las UEB, como es el caso de la loza sanitaria “Caobilla” y “Los Ocujes”.
- A partir de la estrategia de gestión ambiental para la RSE, las acciones y recomendaciones que de ella se derivaron se logró obtener la licencia ambiental No 1512, para el manejo certificado de los desechos peligrosos.
- Se realizaron revisiones periódicas de las instalaciones de la empresa, incluidas las UEB y la comunidad, ello permitió la obtención de la licencia No 4912 que certifica el uso de la loza sanitaria “Los Ocujes” y “Caobilla”.

- El 40% de los linderos de los cuarterones de las UEB fueron reforestados con setos vivos, brindando sombra, seguridad y alimentación para el ganado.
- Se reelaboraron los planes de reducción de desastres, en cada UEB.

***3.2.1.6. Perfeccionamiento el proceso de gestión de la RSE a través del mejoramiento continuo de la gestión del desarrollo de la comunidad***

- Se logró incidir en la realización de acciones de capacitación y charlas educativas a miembros de la comunidad en temas ambientales, con la participación de 17 pioneros que conforman el círculo de interés de protección ambiental, y con la participación de 34 miembros de la comunidad.
- Se incidió en la creación de círculos de interés de pioneros sobre manejo del ganado y módulos agropecuarios, en coordinación con especialistas de la UEB “Caobilla”.
- Se logró por la entidad incidir en la vinculación de 130 viviendas a las redes del sistema nacional eléctrico, las que anteriormente se encontraban conectadas al servicio de las UEB de la empresa, lo que ha representado un ahorro aproximado de 37440 pesos para la entidad, propiciando un mejor servicio a la comunidad. Lo anterior es una muestra del mejoramiento del comportamiento ético e imagen de la empresa con la comunidad.
- Como parte de la responsabilidad con la comunidad, la empresa financió en el período del 2013 al 2014 la construcción de un total de 5 viviendas a damnificados por los desastres meteorológicos. El resultado concreto de la gestión de la responsabilidad social empresarial radicó en la incidencia a diferentes niveles en el otorgamiento de prioridad a trabajadores de las UEB y la empresa a pesar de las asignaciones directas del Consejo de Administración Municipal.
- Se han ejecutado otras acciones de apoyo a la comunidad por parte de la empresa en actividades festivas, competencias tradicionales de montas de toros, exposición de sementales etc.

Una vez examinadas las cuestiones teóricas y prácticas desarrolladas a lo largo del presente trabajo se arriban a una serie de reflexiones finales:

El análisis realizado sobre el proceso de Responsabilidad Social Empresarial en el contexto actual, manifiesta que ha alcanzado un significativo desarrollo, tanto desde el punto de vista teórico, como práctico en los últimos años, sin embargo, se evidencia dentro de la multiplicidad de autores un conjunto de insatisfacciones que tienen que ver con la tergiversación de su contenido y una orientación a considerarlo de forma unidireccional como factor de desarrollo económico, desviando su sentido social, ello es una muestra de sus principales problemas y los retos a enfrentar por las empresas tanto públicas como privadas, significándose la necesidad del perfeccionamiento continuo de las concepciones que lo caracterizan.

En Cuba este concepto se ha reflejado a través de la esencia misma del proyecto macro-social y económico que se construye, ya que, desde sus inicios, el Estado se ha encaminado en que el sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostiene con este, aunque lo anterior dista de lo que les corresponde a las empresas fomentar y ejercer como buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Los resultados de los instrumentos y técnicas que se aplicaron en la presente investigación, permitieron constatar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial de la Empresa Pecuaria Punta de Palma, donde se acentuaron insuficiencias en el sistema de relaciones existentes entre los diferentes factores, entre los que se destacan: la inexistencia de una base normativa instituida, que incluya en un cuerpo jurídico único, elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, los valores que están definidos en la estrategia no son compartidos con los trabajadores, no está definida en la entidad el sistema de gestión de la calidad, así como el sistema de gestión de la innovación y la estrategia de gestión ambiental, no está definida una política de apoyo a la comunidad dentro de la estrategia de la empresa, entre otros.

Se elaboraron las indicaciones metodológicas que sustentan la definición de la Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, la que se estructuró a través de cinco estrategias específicas: la del perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de la comunicación, perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE a través de los valores y principios éticos, perfeccionamiento del proceso de la RSE a través de mejoras de seguridad y salud en el trabajo y empleo, perfeccionamiento del proceso de RSE para

el medioambiente y el perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE para el desarrollo de la comunidad.

Todas ellas dinamizaron e integraron los factores y componentes de la RSE, en cada caso, se determinaron las acciones necesarias para su cumplimiento, así como los criterios de medidas para su evaluación.

Los resultados obtenidos de la aplicación hasta la fecha de las acciones, estratégicas generales, corroboran la validez de la misma en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

# Bibliografía

- Alfonso, A. J. (2008). *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: cooperativa de producción agropecuaria 'Camilo Cienfuegos'*. (Tesis presentada en grado científico de doctor en Ciencias). Pinar del Río.
- Ancos Franco, H. (2007). Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 66, 51-80. Recuperado de: <https://goo.gl/kzJTrM>
- Araujo, E. (1995). *La contabilidad social*. Medellín, Colombia: Editorial Implicar.
- Araque, R., Montero, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. España, Barcelona: Icaria. Recuperado de: <https://goo.gl/2yJ8CE>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 1.
- Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (2000). *La octava Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Retos para la empresa del 2000*. Noticias de ética, economía y dirección. Año VII, n. 2. Recuperado de: <https://goo.gl/qzXJoN> (20-07-2009).
- Ayala, R. (2016). *Curso de redacción científica para profesores de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil*. Documentos inéditos, plataforma AVAC.
- Banco Mundial (2003). *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., y Swaen, V. (2005). *Percepción de la responsabilidad social corporativa entre universitarios europeos y latinoamericanos: un análisis cross-cultural*. *Universia Business Review*, núm. 5, primer trimestre.
- Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los diputados (2002). *Proposición de Ley: responsabilidad social de las empresas, presentada por el grupo parlamentario socialista*.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper.

- Buonocore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología. (2 ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Marymar. Recuperado de: <https://goo.gl/8LWLFv>
- Calero, V. A. (1997). *Técnicas de muestreo*. La Habana: Editorial Ciencias de Educación.
- Carroll, A. B. A. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4(4).
- \_\_\_\_\_ (1998). Social Responsibility. En: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Werhane and Freeman, Blackwell Publishers.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, vol. 38.
- Cajiga, C. J. (2007). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Ediciones Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de: <https://goo.gl/YeUuSh> (17- 12-2009).
- Carneiro Caneda, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carnegie, A. (1889). *Gospel of Wealth*. North American Review, CXLVIII (June).
- Caro, González, F. J., y Castellanos Verdugo, M. (2007) *Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística*. Inmaculada Martín Rojo. Universidad de Málaga. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
- Carson, T. (1993). Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 12.
- Castillo Clavero, A. (1985). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga.
- Conde, L. E (2009). *Propuesta teórico metodológica para la Educación Popular Ambiental en función del Desarrollo Sostenible de la Comunidad*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Habana, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa Cuba.
- Conde, L. E., y Mármol, C. (2018). *La gestión de proyectos una herramienta para los emprendimientos y el desarrollo desde la comunidad*” *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018)*. Recuperado de <https://goo.gl/eWttfh>, <https://goo.gl/aZXP3b>
- Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management*, 27(1).

- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas.
- Comité de las Regiones (2002). Dictamen del comité de las regiones sobre el libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado de: <https://goo.gl/Kxvzzt>
- Contreras, M. (2004). *Corporate social responsibility in the promotion of social development. Experiences from Asia and Latin America*. Washington: BID.
- Constitución de la República de Cuba (2002). Recuperado de: <https://goo.gl/ggt9ik>
- Correa, M. E., Flynn, Sh., y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). Chile. Recuperado de: <https://goo.gl/F95ZNq>
- Cuesta, M. (2004). La responsabilidad social en el sector bancario: una propuesta de indicadores para medir su contribución social. *Cuadernos de información económica*, 180, mayo-junio.
- Cuesta, M. (2006). Responsabilidad social del sector bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible. *Papeles de Economía Española*, 108.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3).
- De La Cuesta, G. M., et al. (2009). *Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa Iniciativas internacionales y nacionales. Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Recuperado de: <https://goo.gl/cd1w3M>
- De Armas, N., y Lorences, J. (2004). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Recuperado de: <https://goo.gl/fRaQam>
- Díaz Bretones, F. (2005). Gestión de la responsabilidad social corporativa. *Sociedad Cooperativa*, marzo, 14.
- Dierón, H. A; Giraldo, C. E. (2006). *Implantación gradual de la responsabilidad social corporativa en las empresas: dimensiones de avance y papel de la acreditación progresiva*. Universidad Carlos III de Madrid. Área de Ingeniería de Organización.
- Diez de Castro, J; Redondo, C. (1999). *En busca de la empresa ética*. Alta Dirección, nº 204.

- Diez de Castro, J. (et-al). (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide.
- Drucker, P.F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2).
- \_\_\_\_\_. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Empresas más Responsables para una Europa más justa (2002). *Amnistía internacional, economista sin fronteras*. INTERMEN–OXFAW SETEW. #2728.
- Embid Irujo, J. (2004). *La responsabilidad social corporativa ante el derecho mercantil*. Cuadernos de derecho y comercio, diciembre.
- Fernández, D. J. L. (2007). *Responsabilidad social empresarial en PYMES: realidad y expectativas*. 4ta Conferencia de responsabilidad social empresarial.
- Fernández, V. M. (2008). *Responsabilidad social empresaria y políticas sociales: ¿es posible pensar en alianzas?* Universidad Católica. Facultad de C. Humanas. Memoria de grado.
- Fernández Gago, R. (2005). *La administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson- Civitas.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1963). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago I. Press.
- Fundación Ecología y Desarrollo (2004). *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables*. Colección La empresa de mañana.
- Foucault, M. (1985). *Las palabras y las cosas*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Tecnologías del yo*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (1992). *Nietzsche, la genealogía, la historia*. Valencia: Pre-textos.
- Fuentes, G. E. (2006). *La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas*. PECUNIA.
- García, C. A. (2011). *Bases metodológicas para el rediseño organizacional de la actividad empresarial de la subordinación local en Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección de Empresas).
- García, López, M. J. (2004). *Responsabilidad social corporativa círculo virtuoso rentabilidad–medioambiente*. Tesis doctoral Universidad Politécnica de Madrid.

- García, R. C. (2006). *La influencia de la responsabilidad social corporativa. La sostenibilidad del crecimiento empresarial*. Universidad de León.
- Galá, M. N. (9 de diciembre de 2016). La atención al hombre, clave en el socialismo. *Trabajadores*. Recuperado de: <https://goo.gl/pK8Xzs>
- Ginebra, N. (2010). *Programa de mejora del clima laboral aplicado en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. en Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección).
- Gómez, C. (2015). *La ética y la moral*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://goo.gl/3o4Tyc>
- González de la C., M., y Bala, M. C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa, concepto, medición y desarrollo en España*. *Boletín Ice Económico*, 2755.
- González, N., Pérez, M., y Viola, R. (2004). *Manual de autoevaluación: responsabilidad social empresarial*. (DERES). Montevideo, Uruguay.
- González S., J. (2006). Marcas y responsabilidad social corporativa: de la identidad a la responsabilidad. Pasando por la publicidad. *Revista de Estudios Literarios*. Universidad Complutense de Madrid.
- Hurtado, F., y Martínez, A. (2006). *Tecnología y sociedad de la responsabilidad social corporativa. Una apuesta de futuro para los ingenieros*. Grupo responsabilidad social corporativa. Ingeniería sin fronteras.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75(1).
- IFC (2002). *Developing value: the business case for sustainability in emerging markets*. Washington DC.
- Jáuregui, R. (2008). *América Latina, España y la responsabilidad social empresarial, contexto, perspectivas y propuestas*. Editorial: Fundación Carolina-CEALCI. Recuperado de: <https://goo.gl/Sd6UEr>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, Cal: Wadsworth Pub. Co.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your Company and your cause*. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Kreisler, M. I. (2003). *Promoción Institucional de la responsabilidad social corporativa*. Iniciativas internacionales y nacionales.
- Khun, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Primera edición en español. Breviarios. México: Fondo de Cultura Económica.
- Larrinaga, C. (2005). Responsabilidad social e información de sostenibilidad. En: G. Perdiguero T. y A. García Reche (Eds.), *La responsabilidad social de las*

- empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (Publicaciones de la Universidad de Valencia).
- Licandro, O. (2006). *Acción social corporativa: las prácticas de las empresas uruguayas*. Universidad Católica de Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Seminario de Marketing Social.
- Libro Verde de la Unión Europea (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <https://goo.gl/zXD31D>
- Lineamientos de la Política económica y Social del Partido y la Revolución (2011). Recuperado de: <https://goo.gl/S7srMr>
- Mariano N. A., y Fernández G., R. (2001). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. Universidad Business Preview, primer trimestre. Grupo. Recolectos de comunicación. Madrid, España.
- Márquez, L. (2004) *Psicología de la Educación: Una aproximación a su estudio*. Colección autores. Serie Formación. Medellín, Colombia: ESUMER.
- Márquez, D. L. (2008). *Concepción pedagógica del proceso de formación profesional de los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales a través del modo de actuación: Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias). Centro de Estudios en Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Matten, D., y Moon, J. (2004). A conceptual framework for understanding CSR. En: A. Habish, R. Schmidpeter, J. Jonker, M. Wegner (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe: discovering national perspectives of corporate citizenship*. Berlin: Springer-Verlag.
- McKinsey, I. (2006). The McKinsey global survey of business executives: business and society. *McKinsey Quarterly*, 2, 33-39.
- Moneva, J. M. (2005). *Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias*. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <https://goo.gl/v2W4ih>
- Moreno, A., Uriarte, L., y Topa, G. (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- OCDE (1976 y 2000). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. París.
- Organización Internacional del Trabajo (2005). *El concepto de responsabilidad social de las empresas: desafíos y oportunidades para los sindicatos*. Ginebra. Documentos de trabajo de la organización.

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2004). *La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la responsabilidad social de la empresa en la empresa*. Observatorio de RSC.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2010). Recuperado de: <https://goo.gl/x9Kkvb>
- Pagani, A. (2007). *Liderazgo empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante*. Center for Corporate Citizenship-Boston College.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12).
- Raufflet, E., Lozano, J.F., Portales, L., y García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Primera edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. S. (1987). Balance social de las empresas. *Revista tema de relaciones públicas*. Medellín.
- Rodríguez Zapatero, J. L. (2005). *Discurso en la reunión del patronato de la fundación de estudios financieros*.
- Sacconi, I. (2004). Corporate Social Responsibility (CSR) as a model of “extended” corporate governance. An explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism. *LIUC Papers*, 142, serie ética, diritto ed economia.
- Sánchez, R. (2005). *La banca multilateral y los códigos éticos, en la responsabilidad social corporativa de la empresa española en Latinoamérica*. Sector financiero, Madrid, Observatorio de RSC, UCM y Fundación Carolina.
- Segal, J.P. (2004). Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l’entreprise en Europe, citado en Alan Wagenberg, *La Narrativa de la Responsabilidad Social Empresarial*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance-an analytical framework. *California Management Review*, 17(3).
- Stoner, J.A. (1996). *Fundamentos de Administración*. Editorial Prentice Hall. Quinta edición, Primera Parte.
- Stiglitz, J. (2004). *Responsabilidad social y desarrollo*. Conferencia en Business for Social Responsibility and Development. Universidad de Columbia, 9-12 de noviembre. Nueva York.
- Toro, D. (2006). Enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Ediciones de Universidad Politécnica de Catalunya*, 14(2).

- Utting, P. (2003). *Promoting development through corporate social responsibility: prospects and limitations, global future, world vision*. Recuperado de: <https://goo.gl/jybe4H>
- Vaca Acosta, R.M., Moreno Domínguez, M.J., y Riquel Ligeró, F. (s/f). *Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*. Universidad de Huelva. Grupo de investigación FEDRA. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
- Vives, A., Corral, A., e Isusi, I. (2004). *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington, BID e IKEI.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4).

# Anexos

## Anexo 2.1

### Estructura del Organigrama de Dirección de la Empresa Pecuaria Punta de Palma



Fuente: Tomado de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

## Anexo 2.2.

### Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{\left(\frac{Z_1 - 4_2}{d}\right)^2 p^\wedge(1 - p^\wedge)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_1 - 4_2}{d}\right)^2 p^\wedge(1 - p^\wedge) - \frac{1}{N}}$$

Fuente: Tomado de Calero (1997) y adaptado a los propósitos investigativos.

$\alpha$  = nivel de significación = 0.05

$Z_{0.975} = 1.96$

$p^{\wedge}$ -Proporción: 0.5

$d$ - Error de muestreo-0.01; 0.05.

N-Tamaño de la población: 440.

### **Asignación proporcional por estratos**

$n_h = n \cdot N_h / N$

$N_h$ : Tamaño del estrato.

$n$ : Tamaño de la muestra.

N-Tamaño de la población: 440

### **Anexo 2.3.**

---

## **CUESTIONARIO**

### **Condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo**

**Dirigido a:** Los Trabajadores de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (15- 20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener

De tal manera que para cada pregunta que se formula, debe responder acorde con el sentido y forma de cada interrogante.

## Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Sexo		(3) Edad: _____	(4) Provincia: _____		
	Masculino	Femenino		(5) Ciudad: _____		
(6) Ocupación:	(7) Es trabajador(a) de la empresa o de las UEB, atendiendo a la ocupación		(8) Pertenece a la comunidad	(9) Es líder formal de alguna organización		
	Empresa	UEB		¿Cuál?		
Administrativos			Sí		Sí	
Técnicos			No		No	
Obreros						
(10) Es líder informal de alguna organización	Sí	¿Cuál?				
	No					

**1) Evalúe cómo son las condiciones de trabajo en la Empresa. Marque con una cruz.**

- (). Malas  
 (). Regulares  
 (). Buenas  
 (). Excelentes

**2) ¿Existe preocupación por parte de la dirección de la Empresa en mejorar las condiciones de trabajo de los empleados?**

(). Sí ().No (). A veces

De ser negativa, y a veces, mencione a qué le atribuye la falta de preocupación:

---



---

**3) ¿Conoce usted si en la empresa funciona el programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades?**

(). Sí ().No

Argumente el motivo de su selección.

---



---

4) **¿Conoce las medidas de seguridad que debe cumplir cada trabajador?**

(). Sí ().No ().Parcialmente

Argumente el motivo de su selección.

---

---

5) **Valore el nivel de exigencia por parte de la dirección de la Empresa en el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad y protección del trabajo.**

(). Alto (). Bajo (). Medio

Argumente el motivo de su selección, de ser bajo o medio.

---

---

---

6) **¿Cuenta la Empresa con los medios de protección individuales necesarios para evitar los accidentes en su puesto de trabajo?**

(). Sí ().No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

7) **Ha participado usted en programas de capacitación coordinados por la Empresa, respecto a salud, seguridad y protección del trabajo?**

(). Sí ().No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

8) **¿La Empresa apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación?**

(). Sí ().No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

---

9) **¿Se tiene en cuenta la participación de los trabajadores en las decisiones de Empresa?**

(). Sí ().No

Argumente el motivo de su selección.

---

---

---

10) **¿Existe una política de estimulación por parte de la Empresa a partir de los resultados finales de la producción?**

(). Sí (). No

Si existe, es la más adecuada (). Sí (). No (). No sé

Diga sus consideraciones acerca de la misma.

---

---

---

11) **¿Se aplica una política de retención de los empleados en la Empresa?**

(). Sí (). No (). A veces

De existir una política, cómo usted la evalúa

(). Mala (). Regular (). Buena

12) **¿Conoce usted si la Empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño?**

(). Sí (). No

De no existir diga las razones, según su consideración.

---

---

---

13) **¿Se dedica tiempo a revisar con los dirigentes las informaciones para lograr un mejor desempeño?**

(). Sí (). No (). A veces

14) **¿Apoya la Empresa a las familias de los trabajadores por medio de convenio, programa o acuerdos especiales?**

(). Sí (). No

Tabla 2.3. Resultados generales de la encuesta, sobre condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaría de Punta de Palma				Total
	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	
1. Evalúe como son las condiciones de trabajo. Marque con una cruz.	Malas - Regulares 25% Buenas 75% Excelentes -	Malas 22,72% Regulares 54,54% Buenas 22,72% Excelentes-	Malas - Regulares 50% Buenas 50% Excelentes-	Malas 33,33% Regulares 41,66% Buenas 25% Excelentes-	Malas 22,5% Regulares 47,50% Buenas 30% Excelentes-
2. ¿Existe preocupación por parte de la dirección de la Empresa en mejorar las condiciones de trabajo de los empleados?	Sí 75% No - A veces 25%	Sí 54,54% No 18,18% A veces 27,27%	Sí - No - A veces 100%	Sí 25% No 8,33% A veces 58,33%	Sí 45% No 15% A veces 40%
3. ¿Conoce usted si en la empresa funciona el programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades?	Sí 100% No -	Sí 77,21% No 18,18%	Sí 00% No -	Sí 83,33% No 16,66%	Sí 82,5% No 17,5%
4. ¿Conoce las medidas de seguridad que debe cumplir cada trabajador?	Sí 75% No 5% Parcialmente-	Sí 9,09% No 22,72% Parcialmente 18,18%	Sí 100% No - Parcialmente -	Sí 58,33% No 25% Parcialmente 16,66%	Sí 62,5% No 22,5% Parcialmente 15%
5. Valore el nivel de exigencia por parte de la dirección de la Empresa en el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad y protección del trabajo.	Alto 75% Medio 25% Bajo-	Alto 36,36% Medio 54,54% Bajo 9,09%	Alto 100% Medio - Bajo -	Alto 41,66% Medio 41,66% Bajo 16,66%	Alto 45% Medio 10% Bajo 45%
6. ¿Cuenta con los medios de protección individuales necesarios para evitar los accidentes en su puesto de trabajo?	Sí 75% No 25%	Sí 36,37% No 63,63%	Sí - No 100%	Sí 33,33% No 66,66%	Sí 27,5% No 72,5%

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaría de Punta de Palma				
	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
7. ¿Ha participado usted en programas de capacitación coordinados por la Empresa, respecto a salud, seguridad y protección del trabajo?	Sí 75% No 25%	Sí 7,27% No 72,72%	Sí - No 100%	Sí 8,33% No 91,66%	Sí 25% No 75%
8. ¿La Empresa apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación?	Sí 100% No -	Sí 7,27% No 2,72%	Sí 50% No 50%	Sí 25% No 75%	Sí 62,5% No 37,5%
9. ¿Se tiene en cuenta la participación de los trabajadores en las decisiones de Empresa?	Sí 75% No 25% A veces-	Sí 5,45% No 18,18% A veces 36,36%	Sí 50% No 50% A veces-	Sí 41,66% No 58,33% A veces-	Sí 47,5% No 12,5% A veces 40%
10. Existe una política de estimulación a partir de los resultados finales de la producción. De existir es la más adecuada	Sí 100% No-	Sí 68,18% No 31,81%	Sí 50% No 50%	Sí 58,33% No 41,66%	Sí 70% No 30%
	Sí 75% No- No sé 25%	Sí 40% No 53,33% No sé 6,66%	Sí - No- No sé -	Sí 14,28% No 71,42 No sé 14,28%	Sí 40,74% No 48,14% No sé 11,12%
11. Se aplica una política de retención de los empleados en la empresa. De existir cómo usted la evalúa:	Sí 25% No 25% A veces 50%	Sí 36,36% No 45,45% A veces 18,18%	Sí 50% No 50%	Sí 16,66% No 16,66% A veces 58,33%	Sí 40% No 35% A veces 25%
	Mala- Regular 50% Buena 50%	Mala 16,66% Regular 41,66% Buena 33,33%	Mala- Regular- Buena-	Mala 11,11% Regular 55,55% Buena 33,33%	Mala 13,66% Regular 40,90% Buena 45,46%

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma				
	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
12. ¿Conoce usted si la Empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño?	Sí 100% No-	Sí 7,27% No 22,73%	Sí 50% No 50%	Sí 75% No 25%	Sí 62,5% No 37,5%
13. ¿Se dedica tiempo a revisar con los dirigentes las informaciones para lograr un mejor desempeño?	Sí 75% No- A veces 25%	Sí 4,54% No 27,28% A veces 18,18%	Sí 50% No 50% A veces-	Sí 16,66% No 25% A veces 58,33%	Sí 45% No 25% A veces 30%
14. ¿Apoya la Empresa a las familias de los trabajadores por medio de convenio, programa o acuerdos especiales?	Sí 75% No 25%	Sí 45,45% No 55,55%	Sí 50% No 50%	Sí 66,66% No 33,33%	Sí 55% No 45%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 2.4.

### CUESTIONARIO

#### Valores y Principios Éticos.

**Dirigido a:** Los Trabajadores de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (15- 20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener

De tal manera que para cada pregunta que se formula, debe responder acorde con el sentido y forma de cada interrogante.

**Datos generales:**

(1) Fecha: _____	(2) Sexo		(3) Edad: _____	(4) Provincia: _____		
	Masculino	Femenino		(5) Ciudad: _____		
(6) Ocupación:	(7) Es trabajador(a) de la empresa o de las UEB, atendiendo a la ocupación		(8) Pertenece a la comunidad	(9) Es líder formal de alguna organización		
	Empresa	UEB		¿Cuál?		
Administrativos			Sí	Sí		
Técnicos			No	No		
Obreros						

(10) Es líder informal de alguna organización	Si	¿Cuál?	
	No		

**1) ¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?**

(). Sí (). No

De no conocer exprese las razones.

---



---



---

**2) ¿Participan en la elaboración de la misión y visión los trabajadores en los distintos niveles de la Empresa?**

(). Sí (). No

De seleccionar (no), exprese las razones.

---



---



---

**3) ¿Conoce usted la existencia de los códigos de ética y conductas formales de la Empresa?**

(). Sí (). No

De no conocer exprese las razones.

---



---



---

**4) ¿Aplica la Empresa dichos códigos?**

(). Sí (). No (). Parcialmente

De seleccionar (No y Parcialmente), exprese las razones.

---



---



---

**5) ¿Conoce usted los procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la empresa?**

(). Sí (). No

De no conocer exprese las razones.

---

---

---

6) **¿Se aplica correctamente dicho procedimiento?**

(). Sí (). No

De no aplicarse correctamente, cuáles son las causas:

---

---

---

7) **¿Existe una comunicación abierta entre el personal de la Empresa?**

(). Sí (). No (). A veces

De seleccionar (No y a veces), exprese las razones.

---

---

---

8) **¿Se sienten los trabajadores comprometidos con sus equipos, área de trabajo y profesión?**

(). Sí (). No (). A veces

De seleccionar (No y a veces), exprese las razones.

---

---

---

9) **¿Se identifica usted con orgullo como miembro de la empresa?**

(). Sí (). No (). A veces

De seleccionar (No y a veces), exprese las razones.

---

---

---

10) **¿Cuando hay una actividad en la empresa todas las áreas participan?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

11) **¿Se reconoce la labor de las diferentes áreas?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---

---

---

12) **¿En la empresa el valor de los trabajadores es reconocido?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---

---

---

13) **¿Conoce usted cuáles son los valores compartidos o estratégicos de la empresa?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---

---

---

14) **¿Comparte usted estos valores?**

(). Sí (). No (). A veces

¿Cuáles usted considera que se deben potenciar?

---

---

---

Tabla 2.4. Resultados generales de la encuesta, sobre Valores y Principios Éticos

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaría de Punta de Palma				
	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?	Sí 100% No -	Sí 76,12% No 23,88%	Sí 0,5% No 9,9%	Sí 50% No 50%	Sí 71,79% No 28,21%
¿Participan en la elaboración de la misión y visión los distintos niveles de la Empresa?	Sí 100% No -	Sí 66,66% No 33,33%	Sí 44% No 56%	Sí 41,66% No 58,33%	Sí 64,10% No 35,90%
¿Conoce usted la existencia de los códigos de ética y conductas formales de la Empresa?	Sí 100% No -	Sí 61,89% No 38,11%	Sí 39% No 61%	Sí 33,33% No 66,66%	Sí 58,97% No 41,03%
¿Aplica la empresa dichos códigos?	Sí 83,33% No - Parcial 16,66%	Sí 59,38% No 33,33% Parcial 14,28%	Sí 33,67% No 53,2% Parcialmente 13,13%	Sí 8,33% No 58,33% Parcial 33,33%	Sí 43,58% No 35,89% Parcialmente 20,52%
¿Conoce usted los procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la Empresa?	Sí 100% No -	Sí 71,42% No 28,57%	Sí 49% No 51%	Sí 33,33% No 66,66%	Sí 64,10% No 35,90%
¿Se aplica correctamente dicho procedimiento?	Sí 83,3% No 16,66%	Sí 66,66% No 33,33%	Sí 37% No 63%	Sí 8,83% No 91,66%	Sí 53,85% No 46,15%
¿Existe una comunicación abierta entre el personal de la Empresa?	Sí 83,33% No - A veces 16,66%	Sí 57,14% No 9,52% A veces 33,33%	Sí 59,4% No - A veces 40,6%	Sí 50% No - A veces 50%	Sí 58,97% No 5,12% A veces 35,90%

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma				
	Administrati- vos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
¿Se sienten los trabajadores comprometidos con sus equipos, áreas de trabajo y profesión?	Sí 100% No - A veces	Sí 52,38% No 14,28% A veces 33,33%	Sí 56% No 4% A veces 40%	Sí 83,33% No - A veces 16,66%	Sí 69,23% No 7,70% A veces 23,07%
¿Se identifica usted con orgullo como miembro de la Empresa?	Sí 100% No - A veces	Sí 57,14% No 28,57% A veces 14,28%	Sí 53,7% No 5% A veces 41,3%	Sí 58,33% No - A veces 41,66%	Sí 64,10% No 15,38 % A veces 20,52%
¿Cuándo hay una actividad en la Empresa todas las áreas participan?	Sí 100% No -	Sí 57,14% No 42,85%	Sí 62% No 38%	Sí 75% No 25%	Sí 69,23% No 30,77%
¿Se reconoce la labor de las diferentes áreas?	Sí 100% No -	Sí 80,95% No 19,05%	Sí 63% No 37%	Sí 60,33% No 39,66%	Sí 76,92% No 23,08%
¿En la Empresa el valor de los trabajadores es reconocido?	Sí 85% No 15%	Sí 49,6% No 50,4%	Sí 47% No 53%	Sí 50% No 50%	Sí 59% No 41%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 2.5.

### CUESTIONARIO

#### Medio ambiente y Desarrollo Sostenible:

**Dirigido a:** Los Trabajadores de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (15- 20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener

De tal manera que para cada pregunta que se formula, debe responder acorde con el sentido y forma de cada interrogante.

#### Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2)Sexo		(3) Edad: _____	(4)Provincia: _____		
	Masculino	Femenino		(5) Ciudad: _____		
(6) Ocupación:	(7)Es trabajador(a) de la empresa o de las UEB, atendiendo a la ocupación		(8)Pertenece a la comunidad	(9) Es líder formal de alguna organización		
	Empresa	UEB		¿Cuál?		
Administrativos			Sí	Sí		
Técnicos			No	No		
Obreros						

(10) Es líder informal de alguna organización	Si	¿Cuál?	
	No		

**1) ¿Dispone la Empresa de una estrategia de capacitación interna y externa en temas medioambientales?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---



---



---

**2) ¿Estimula la Empresa el manejo de prácticas agroecológicas a través de sus producciones?**

(). Sí (). No

De ser positivo, cite ejemplos.

---



---



---

**3) ¿Desarrolla la Empresa acciones encaminadas al uso de combustibles, energías menos contaminantes?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---



---



---

**4) ¿Promueve la Empresa la reducción del consumo de energía y agua?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---



---



---

5) **¿Cumple la Empresa con el destino adecuado de los residuos generados por la actividad productiva?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---

---

---

6) **¿Es política de la Empresa atender demandas o reclamos referidos a impactos negativos al medioambiente?**

(). Nunca (). Casi nunca (). Siempre

De seleccionar (Nunca o casi nunca), exprese las razones.

---

---

---

7) **¿La Empresa cuenta con programas para disminuir el impacto al medio ambiente generados por sus actividades?**

(). Sí (). No

De seleccionar (No), exprese las razones.

---

---

---

8) **¿Cómo usted evalúa el impacto medio ambiental que produce la empresa a través de sus acciones?**

(). Positivo (). Negativo

De seleccionar (Negativo), ponga ejemplos de estos.

---

---

---

Tabla 2.5. Resultados generales de la encuesta, medio ambiente y desarrollo sostenible

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma					
	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
1. ¿Dispone la Empresa de una estrategia de capacitación interna y externa en temas medioambientales?	Si 25% No 73% No sé -	Si 41% No 59% No sé -	Si 33,33% No 38,33% No sé 8,33%	Si 22% No 78% No sé -	Si 28% No 72% No sé -	Si 30% No 68% No sé 2%
2. ¿Estimula la Empresa el manejo de prácticas agroecológicas a través de sus producciones?	Si 75% No - No sé 25%	Si 100% No - No sé -	Si 53% No 37% No sé 10%	Si - No - No sé 100%	Si 64% No 20% No sé 16%	Si 58,4% No 11,4% No sé 30,2%
3. ¿Desarrolla la Empresa acciones encaminadas al uso de combustibles, energías menos contaminantes?	Si 75% No 25% No sé -	Si 85% No - No sé 15%	Si 25% No 66,66% No sé 8,33%	Si 90% No - No sé 10%	Si 20% No 80% No sé -	Si 61% No 34% No sé 5%
4. ¿Promueve la Empresa la reducción del consumo de energía y agua?	Si 75% No 25%	Si 100% No -	Si 91,66% No 8,33%	Si 100% No -	Si 90% No 10%	Si 91% No 9%
5. ¿Cumple la Empresa con el destino adecuado de los residuos generados por la actividad productiva?	Si 100% No - No sé -	Si 75% No - No sé 25%	Si 58,33% No 25% No sé 16,66%	Si 55% No 15% No sé 40%	Si 75% No - No sé 25%	Si 72% No 8% No sé 20%

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma					
	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
6. ¿Es política de la Empresa atender demandas o reclamaciones referidos a impactos negativos al medioambiente?	Nunca - Casi nunca 25% Siempre 75%	Nunca 56,66% Casi nunca 10% Siempre 33,33%	Nunca 33,33% Casi nunca 50% Siempre 16,66%	Nunca - Casi nunca - Siempre 100%	Nunca Casi nunca 50% Siempre 50%	Nunca 21% Casi nunca 39% Siempre 40%
7. ¿La Empresa cuenta con programas para disminuir el impacto al medioambiente generados por sus actividades?	Si 75% No 25% No sé -	Si 21% No 67% No sé 12%	Si 8% No 75,34% No sé 16,66%	Si 12% No 78% No sé 10%	Si 10% No 70% No sé 20%	Si 25,6% No 63% No sé 11,8%
8. ¿Cómo usted evalúa el impacto medioambiental que produce la empresa a través de sus acciones?	Positivo 100% Negativo -	Positivo 85% Negativo 15%	Positivo 53% Negativo 47%	Positivo 52% Negativo 48%	Positivo 44% Negativo 56%	Positivo 66% Negativo 34%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 2.6.

### CUESTIONARIO

#### Desarrollo de la comunidad:

**Dirigido a:** Personas de la comunidad que poseen vínculos laborales con la empresa.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (15- 20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener

De tal manera que para cada pregunta que se formula, debe responder acorde con el sentido y forma de cada interrogante.

#### Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Sexo		(3) Edad: _____	(4) Provincia: _____	
	Masculino	Femenino		(5) Ciudad: _____	
(6) Ocupación:	(7) Es trabajador(a) de la empresa o de las UEB, atendiendo a la ocupación		(8) Pertenece a la comunidad	(9) Es líder formal de alguna organización	
	Empresa	UEB		¿Cuál?	
Administrativos			Sí		Sí

Técnicos			No		No		
Obreros							
(10) Es líder informal de alguna organización	Si	¿Cuál?					
	No						

- 1) **¿Conoce usted si dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad?**

(). Sí (). No (). No sé

De seleccionar (No, no sé), exprese las razones.

---



---



---

- 2) **¿Conoce usted si la empresa realiza acciones que contribuyan al beneficio de la comunidad?**

(). Sí (). No

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---



---



---

- 3) **¿Comunica la empresa internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo a la comunidad en las que participa?**

(). Nunca

(). Con alguna frecuencia

(). Siempre

- 4) **¿Participan los directivos de la empresa en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias?**

(). Nunca

(). Con mucha frecuencia

(). Siempre

- 5) **¿Ha realizado usted alguna actividad específica que tribute al beneficio de la comunidad?**

(). Sí (). No

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---

---

6) **¿Conoce usted si alguna de las actividades productivas realizadas por la Empresa ha ocasionado daños a la comunidad?**

(). Sí (). No

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---

---

---

7) **¿Qué respuesta le da la empresa a las demandas o reclamos de la comunidad por los daños que ocasiona?**

---

---

---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

**Tabla 2.6. Resultados generales de la encuesta a personas de la comunidad, que laboran en la Empresa**

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma					Total
	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	
¿Conoce usted si dentro de la planificación, la Empresa establece una política de apoyo a la comunidad?	Si - No - No sé -	Si - No - No sé -	Si 66,66% No 33,33% No sé -	Si 33,33% No 66,66% No sé -	Si 50% No 50% No sé -	Si 50% No 50% No sé -
2. ¿Conoce usted si la empresa realiza acciones que contribuyen al beneficio de la comunidad?	Si - No - No sé -	Si - No - No sé -	Si 66,66% No 33,33% No sé -	Si 33,33% No 33,33% No sé 33,33%	Si 75% No 25% No sé -	Si 56,25% No 31,25% No sé 12,50%
3. ¿La Empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo a la comunidad en las que participa?	Nunca - Con alguna frecuencia - Siempre -	Nunca - Con alguna frecuencia - Siempre -	Nunca 33,33% Con alguna frecuencia 50% Siempre 6,66%	Nunca 33,33% Con alguna frecuencia 33,33% Siempre 33,33%	Nunca 25% Con alguna frecuencia 50% Siempre 25%	Nunca 31,25% Con alguna frecuencia 43,75% Siempre 25%
4. ¿Participa los directivos de la empresa en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias?	Nunca - Con alguna frecuencia - Siempre -	Nunca - Con alguna frecuencia - Siempre -	Nunca 33,33% Con alguna frecuencia 50% Siempre 16%	Nunca 66,66% Con alguna frecuencia 16,66% Siempre 16,66%	Nunca - Con alguna frecuencia 75% Siempre 25%	Nunca 37,50% Con alguna frecuencia 43,75% Siempre 18,75%
5. ¿Ha realizado usted alguna actividad específica que tribute al beneficio de la comunidad?	Si - No -	Si - No -	Si 83,33% No 16,66	Si 66,66% No 33,33%	Si 100% No -	Si 81,25% No 18,75%

Preguntas	Estructura de los Recursos Humanos de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma					
	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Servicios	Obreros	Total
6. ¿Conoce usted si alguna de las comunidades productivas realizadas por la Empresa ha ocasionado daños a la comunidad?	Si - No - No sé -	Si - No - No sé -	Si 16,66% No 83,33% No sé -	Si - No 100% No sé -	Si 25% No 75% No sé -	Si 12,50% No 87,50% No sé -
7. ¿Qué respuestas le da la empresa a las demandas o reclamos de la comunidad pro los daños que ocasiona?	Positivo - Negativo -	Positivo - Negativo -	Positivo - Negativo -	Positivo - Negativo -	Positivo - Negativo -	Positivo - Negativo -

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 2.7.

### CUESTIONARIO

#### Desarrollo de la comunidad:

**Dirigido a:** Personas de la comunidad que no poseen vínculos laborales con la empresa.

**Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de un sistema de indicadores, que permita establecer una regularidad teórica sobre la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (15- 20 min)

Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado el presente cuestionario, este es totalmente anónimo. Las opiniones vertidas en el mismo son empleadas con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta reserva de los criterios y opiniones recogidas. Tenga en cuenta que, a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener

De tal manera que para cada pregunta que se formula, debe responder acorde con el sentido y forma de cada interrogante.

#### Datos generales:

(1) Fecha: _____	(2) Sexo		(3) Edad: _____	(4) Provincia: _____		
	Masculino	Femenino		(5) Ciudad: _____		
(6) Ocupación:	(7) Es trabajador(a) de la empresa o de las UEB, atendiendo a la ocupación		(8) Pertenece a la comunidad	(9) Es líder formal de alguna organización		
	Empresa	UEB		¿Cuál?		
Administrativos			Sí	Sí		
Técnicos			No	No		

Obreros							
(10) Es líder informal de alguna organización	Si	¿Cuál?					
	No						

**1) ¿Se realizan actividades sociales en la comunidad?**

(). Sí (). No

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---



---

**2) ¿Apoya la Empresa con recursos las actividades sociales que se desarrollan en la comunidad?**

(). Sí (). No (). No sé

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---



---

**3) ¿Comunica la empresa de forma pública los gastos incurridos en las actividades sociales en que participa?**

(). Nunca

(). Con alguna frecuencia

(). Siempre

**4) ¿Participan los directivos de la empresa en actividades de apoyo a la comunidad?**

(). Nunca

(). Con alguna frecuencia

(). Siempre

**5) ¿Conoce usted si alguna de las actividades productivas realizadas por la empresa ha ocasionado daños a la comunidad?**

(). Sí (). No (). No sé

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

---



---

**6) ¿La empresa da respuesta a las demandas o reclamos de la comunidad por actividades productivas realizadas, que han ocasionado daños?**

(). Sí (). No (). No sé

De responder afirmativamente, mencione algunas de ellas:

Fuente: Elaboración propia de los autores.

**Tabla 2.6. Resultados generales de la encuesta a personas de la comunidad.**

Preguntas	Resultados de la Encuesta	
1. ¿Se realizan actividades sociales en la comunidad?	Sí No	50% 50%
2. ¿Apoya la empresa con recursos las actividades sociales que se desarrollan en la comunidad?	Sí No No sé	20% 55% 25%
3. ¿Comunica la empresa de forma pública los gastos incurridos en las actividades sociales en que participa?	Nunca Con alguna frecuencia Siempre	100%
4. ¿Participa los directivos de la empresa en actividades de apoyo a la comunidad?	Nunca Con alguna frecuencia Siempre	90% 5% 5%
5. ¿Conoce usted si alguna de las actividades productivas realizadas por la empresa ha ocasionado daño a la comunidad?	Sí No No sé	25% 50% 25%
6. ¿La Empresa da respuesta a las demandas o reclamos de la comunidad por actividades productivas realizadas, que han ocasionado daños?	Sí No No sé	25% 20% 55%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 2.8.

---

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Introducción:** Estimados(as):

En virtud de valorar el estado actual del proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa dónde labora, se ha diseñado la presente guía de observación, la cual es empleada con fines investigativos y para uso exclusivo de los investigadores, guardando absoluta discreción de los datos y la información no pertinente a los propósitos de estos, recogida, en los objetos de observación, a través de recorridos in situ.

**Datos generales:**

**Objetivo de la observación:**

Observar los elementos esenciales de la actividad laboral que manifiestan el estado actual de la gestión de la responsabilidad social empresarial en Empresa Pecuaria Punta de Palma, a través de los objetos de observación, que permita establecer una regularidad teórica sobre su comportamiento la misma.

**Tiempo estimado de duración:** (El necesario determinado por los investigadores)

**Sujetos del proceso de observación:** Los investigadores

**Objetos del proceso de observación:**

- Funcionamiento general de las UEB Caobilla, Los Ocujes, Maquinaria y Dirección.
- Ambiente social en las Comunidades Punta de Palma, Cayo del Pilar y Puerta Amarilla.
- Desempeño de los Trabajadores y directivos de las UEB y miembros de las comunidades (En este caso se asumen como objetos y sujetos del proceso, ya que ellos participan, toman parte y se incluyen activamente dentro del proceso de observación, reproduciendo sus modos de actuaciones desde sus diferentes perspectivas y tomando decisiones).

**Aspectos o actividades de interés a observar:**

**Infraestructura técnico productiva de las UEB y los asentamientos poblacionales.**

- Estado técnico constructivo de las instalaciones en las UEB.
- Condiciones de trabajo, salud y seguridad de los trabajadores.
- Estado de los medios de protección y peligros de accidentalidad en las UEB.
- Estado de las capacidades para la utilización de molinos de vientos y sus impactos positivos en el ahorro de los portadores energéticos.
- Estado de las vías de comunicación hacia las UEB y los asentamientos poblacionales aledaños. (Caminos y Linderos)
- Disponibilidad y uso de los recursos energéticos e hídricos de las UEB.
- Impactos ambientales manifiestos en las UEB y las comunidades.
- Estado de las producciones principales.
- Actuación ante contingencias y desastres.
- Estado de la vulnerabilidad ante los riesgos identificados en la empresa.
- Otros aspectos surgidos del propio proceso de observación.

#### **Relaciones de la comunidad.**

- Participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de la comunidad.
- Situación que presentan las viviendas de los trabajadores de la empresa que viven en comunidades aledañas.
- Participación comunitaria en materia de protección ambiental y de las instituciones educacionales.
- Otros aspectos surgidos del propio proceso de observación en los recorridos de campo.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 3. 1.

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE						
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables	
<p>1. Perfeccionar los canales de comunicación interna y externa en función de lo pautado en el Manual.</p> <p>(Acercar la sede de la empresa a cada una de las U.E.B. y a estas entre sí.)</p>	<p>Evaluar en el seno del Consejo de Dirección la necesidad de inter-cambiar con directivos de desarrollo de ETECSA, para analizar posibilidades de ampliar la telefonía de la Empresa a todas las U.E.B., teniendo como base las opciones reales en cuanto a infraestructura y solvencia monetaria con la cual cuenta la entidad en este momento.</p>	<p>Consejo de Dirección (con énfasis en el Director General, el Jefe Económico, el Jefe del Puesto de Dirección y los directivos de las U.E.B. afectadas).</p>	<p>Salón de reuniones de la Empresa</p>	<p>Agosto 2012</p>	<p>Director General</p>	
	<p>Evaluar en el seno del Consejo de Dirección la posibilidad de implementar un sistema de Audio/Video Conferencia que enlace a todas las U.E.B. (entre ellas) y con la Sede de la Empresa.</p>	<p>Consejo de Dirección (con énfasis en el Director General, el Jefe Económico, el Jefe del Puesto de Dirección y directivos de las U.E.B. afectadas)</p>	<p>Salón de reuniones de la Empresa</p>	<p>Salón de reuniones de la Empresa</p>	<p>Agosto 2012</p>	<p>Director General</p>
	<p>Evaluar, en el seno del Consejo de Dirección, las posibilidades reales de ampliación del correo electrónico (incluidas las opciones para llegar a las U.E.B. con este canal de comunicación). Abordar también las posibilidades de implementar la Mensajería instantánea (Chat).</p>	<p>Consejo de Dirección (con énfasis en el Director General, el Jefe Económico, el Jefe del Puesto de Dirección y los directivos de las U.E.B. afectadas).</p>	<p>Salón de reuniones de la Empresa</p>	<p>Salón de reuniones de la Empresa</p>	<p>Agosto 2012</p>	<p>Director General</p>

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
<p>1. Perfeccionar los canales de comunicación interna y externa en función de lo pautado en el Manual.</p> <p>(Acercar la sede de la empresa a cada una de las U.E.B. y a estas entre sí.)</p>	<p>Diseño y Redacción de un Boletín Institucional, de acuerdo con lo pautado en el MGC.</p>	<p>Trabajadores y directivos de toda la Empresa.</p>	<p>Sede y U.E.B. de la Empresa</p>	<p>Diciembre 2012 y con carácter permanente de forma bimensual.</p>	<p>Secretaría del Director y Jefes de todas las U.E.B. (Se puede coordinar con la ACCS la contratación del primer o de estos trabajos)</p>
	<p>Coordinar al menos una visita mensual del Director General al matutino de una U.E.B.</p>	<p>Trabajadores de la U.E.B. visitada.</p>	<p>U.E.B. visitada</p>	<p>De agosto 2012 a diciembre 2013 (al menos una U.E.B. al mes) y con carácter permanente.</p>	<p>Director General, y Director de la U.E.B. visitada</p>
	<p>Implementar la Pizarra Informativa en la sede de la Empresa, a partir de lo pautado en el Manual.</p>	<p>Trabajadores y directivos de la Sede de la empresa.</p>	<p>Sede de la Empresa</p>	<p>Septiembre 2012 y de forma continuada.</p>	<p>Secretaría del Director General</p>
	<p>Implementar las reuniones de áreas y de U.E.B.</p>	<p>Trabajadores y directivos de las áreas y de la U.E.B.</p>	<p>Sede de la Empresa y U.E.B.</p>	<p>A partir de septiembre 2012 y de forma continuada.</p>	<p>Directivos de todas las áreas y de las U.E.B.</p>

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
1. Perfeccionar los canales de comunicación interna y externa en función de lo pautado en el Manual.  (Acercar la sede de la empresa a cada una de las U.E.B. y a estas entre sí.)	Implementar el buzón de inconformidades y nuevas ideas.	Trabajadores y directivos de la sede de la Empresa y de las U.E.B.	Sede de la Empresa y U.E.B.	A partir de agosto 2012 y de forma continuada	líderes de organizaciones sindicales
	Elaborar el Manual de Bienvenida.	Trabajadores de nuevo ingreso a la Empresa.	Sede de la Empresa y U.E.B.	Septiembre - Octubre 2012	Secretaría del Director general (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Realizar una actividad festiva por el Fin de Año en cada U.E.B. con la presencia de los trabajadores más destacados del resto de las U.E.B. y la Empresa y sus familiares. Se aprovecharán esos espacios para homenajear a los trabajadores más destacados.	Trabajadores y directivos de la Empresa.	Espacios en los cuales se realicen las festividades	Mes de diciembre 2012 (Cada U.E.B. hará su festividad un día diferente con el objetivo de que pueda ser visitada por los trabajadores del resto de las U.E.B.)	Director General, Jefe Económico, Jefe de Capital Humano y Jefes de U.E.B.

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
<p>1. Perfeccionar los canales de comunicación interna y externa en función de lo pautado en el Manual.</p> <p>(Acercar la sede de la empresa a cada una de las U.E.B. y a estas entre sí.)</p>	Realizar chequeos de emulación trimestrales al interior de la Empresa. Ofrecer siempre los resultados de este durante la celebración de las asambleas de representantes, a las cuales se invitará a los trabajadores más destacados del trimestre en cada U.E.B. con el objetivo de homenajearlos.	Dirigentes sindicales, trabajadores destacados y directivos de la empresa.	U.E.B. en la cual se realice la Asamblea	Fecha en la cual estén planificadas las asambleas de representantes y con carácter permanente	Directivos empresariales y líderes formales sindicales
	Fortalecer las competencias de trabajadores de la empresa y/o al interior de esta. Estimular la participación de los mejores en competencias. (Se relaciona con las acciones de desarrollo de la comunidad)	Monteros	Espacios en los que habitualmente se desarrollan los rodeos.	Entre agosto y diciembre de 2013	Directivos y trabajadores implicados en el rodeo.
	Elaborar la Estrategia Anual de Trabajo con los Medios de Comunicación de Masas a partir de lo pautado en el MGC.	Medios de Comunicación de Masas del territorio. Públicos externos de la Empresa.	Sede de la Empresa.	Agosto	(Aunque la misma se debe aprobar en el Consejo de Dirección) (Se puede coordinar con la AGCS la contratación de ese trabajo).

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
2. Fundar relaciones de comunicación sólidas entre la empresa y todos sus públicos externos, de manera especial los clientes.	Brindar una acción de capacitación mensual a todo el personal de contacto de la Empresa (o sea, todos los que tengan algún tipo de relación con cualquiera de los públicos externos) sobre temas relacionados con la comunicación (Se debe solicitar la asesoría de la ACCS en Pinar del Río y/o el Departamento de Comunicación Social y Periodismo de la UPR)	Directivos, EGC y personal de contacto.	Sede de la Empresa	De septiembre 2012 a diciembre 2014 (una al mes) y de forma continuada a largo plazo.	Jefe de la dirección de Capital Humano
	Realizar un Vídeo Institucional al cierre de 2013 con el objetivo de caracterizar la empresa y destacar los logros obtenidos en estos años. Invitar a la prensa del sector y proyectárselos en una conferencia de prensa de cierre de año.	Directivos de la Empresa y Periodistas invitados.	Salón de reuniones.	Diciembre de 2013	Director General (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Realizar un spot para colocar en la programación de Tele Pinar que tenga como premisa fundamental dar a conocer la empresa a la población pinareña.	Población de Pinar del Río. Clientes de la empresa.	Tele Pinar	Noviembre 2013	Director General (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Realizar un diagnóstico de las parrillas de programación de los medios con el objetivo de diseñar un plan de comparecencias de los directivos de la empresa ante estos.	Población de Pinar del Río. Clientes de la Empresa.	Sede de la Empresa	Agosto 2014	Consejo de Dirección de la Empresa.

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
2. Fundar relaciones de comunicación sólidas entre la empresa y todos sus públicos externos, de manera especial los clientes.	Diseñar un plegable o un suelto con una caracterización de la empresa, que pueda ser entregado a todos los públicos externos que visiten la misma (Este debe ser impreso en cuatricromía).	Públicos externos que visiten la Empresa (Entre ellos las delegaciones extranjeras).	Sede de la Empresa	Septiembre - Octubre 2013 y con carácter permanente a largo plazo.	Consejo de Dirección de la Empresa. (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Investigar en torno a los eventos, ferias, exposiciones que se desarrollen a lo largo del año con el objetivo de planificar la participación de la Empresa en estos.	Públicos externos	Lugar donde se ejecute	Agosto - 2013, Septiembre 2014	Consejo de Dirección de la Empresa.
	Elaborar el Manual de Comunicación de Crisis.	Públicos internos y externos de la Empresa (en función de la situación de crisis que se presente y los públicos que se vean involucrados en esta)	Está en dependencia de la situación de crisis.	Septiembre - Octubre 2014	Consejo de Dirección de la Empresa. (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
3. Igualar el estado de las relaciones de comunicación entre áreas (al interior de la sede de la empresa) al que existe al interior de cada una de estas áreas, de acuerdo con lo expresado en el Diagnóstico de Comunicación realizado.	Celebrar mensualmente los cumpleaños colectivos de los trabajadores de las áreas de la sede de la Empresa.	Trabajadores y Directivos de la Sede de la Empresa.	Sede de la Empresa (o cualquier otro lugar que puntualmente se decida)	Todos los meses con carácter permanente.	Dirigentes sindicales
	Organizar un viaje a la playa o cualquier otro destino turístico para todos los trabajadores de la Sede de la Empresa.	Trabajadores y Directivos de la Sede de la Empresa.	Destino seleccionado	Agosto y Septiembre	Dirigentes sindicales
	Organizar matutinos, según la metodología establecida en el Manual, por fechas especiales entre trabajadores de diferentes áreas	Trabajadores y Directivos de la Sede de la Empresa.	Sede de la Empresa	23 de agosto, 28 de septiembre, 10 de octubre, 30 de noviembre, 2 de diciembre, 1 de enero. De cada año.	Trabajadores de las áreas
	Confeccionar un Mural para la Empresa y uno para cada una de las U.E.B., según la metodología establecida en el Manual, de Comunicación y con el concurso de todos los trabajadores.	Trabajadores y directivos de la sede de la Empresa y de cada una de las U.E.B.	Sede de la Empresa y U.E.B.	Septiembre 2013	Consejo de Dirección de la Empresa.

Estrategia específica de comunicación, dentro de la estrategia general de la RSE					
Objetivos	Acciones	Público meta	Lugar	Fecha	Responsables
4. Incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa a partir de sus elementos identitarios, culturales y de gestión general.	Realización del Manual de Identidad Visual de la Empresa (De aquí se derivará, para años próximos todo un trabajo profundo relacionado con la difusión de estos elementos.	Todos los públicos de la entidad.	Sede de la Empresa y U.E.B.	Agosto – Diciembre 2014	Consejo de Dirección de la Empresa. Especialistas de la ACCS de Pinar del Río
	Elaborar las Memorias de la Empresa (En este primer esfuerzo se rescatará toda la historia de la entidad)	Público interno y externo.	Sede de la Empresa	Agosto – Diciembre de 2014	Consejo de Dirección de la Empresa.
	Difundir, en reuniones del sindicato y matutinos, la misión, visión, objeto social y valores de la Empresa.	Trabajadores y directivos de la Empresa.	Sede de la Empresa y U.E.B.	Agosto - Diciembre de 2012 y de forma permanente.	Directivos de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia de un colectivo de autores, a partir de la creación de un grupo multidisciplinar, dentro de ellos expertos en comunicación.

## Anexo 3.2.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Lograr un ambiente de cultura empresarial agradable y de confianza entre administrativos y trabajadores.	Cantidad de cursos, conferencias o talleres en dirección por valores.	A corto plazo: Capacitación a directivos y trabajadores a través de conferencias o talleres en: Estilos de dirección por valores que fortalezca la conciencia y compromiso de los mismos.	Directivos, trabajadores.	Empresa o donde se determine que se va a ejecutar.	A partir de enero 2012 y en lo adelante con carácter permanente.	Especialista en recursos humanos y Jefe de la Dirección de Capital Humano.
		Total de trabajadores que participan en la elaboración de la Misión de la empresa. Total de Directivos que participan en la elaboración de la Misión de la empresa. % total de trabajadores que participan en la elaboración de la misión de la empresa.	A corto plazo: Participación de los trabajadores en la reelaboración de la misión y visión de la empresa.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa.	Marzo del 2012	El director de la Empresa y el Consejo de Dirección.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Lograr un ambiente de cultura empresarial agradable y de confianza entre administrativos y trabajadores.	Cantidad de encuentros realizados. % de participantes por categorías. No de valores generales dominantes aceptados. No de valores reconocidos por grupos de trabajadores.	A corto plazo: Realización de encuentros grupales con la participación de directivos y trabajadores, para la definición de normas de grupos de acuerdo a la cultura deseada, valores gerenciales dominantes aceptados, y valores colectivos reconocidos por grupos de trabajadores, así como en ética profesional.	Consejo de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa.	Abril 2012	Especialista en recursos humanos y Jefe de la Dirección de Capital Humano.
			A corto plazo: Desarrollo de dos conversatorios y un taller para la divulgación y cumplimiento de los códigos de ética y conducta formales.	Directivos, trabajadores.	Empresa y UEB.	Abril mayo 2012	Especialista en recursos humanos.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Lograr un ambiente de cultura empresarial agradable y de confianza entre administrativos y trabajadores.	No de reuniones por áreas para la divulgación de los procedimientos de control y sanción. % de trabajadores participantes. % de trabajadores que dominan los procedimientos de control y sanción.	A corto plazo: Desarrollo de conversatorio y reuniones por área para la divulgación y cumplimiento de los procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la empresa.  A corto plazo: Revisión y actualización de los procedimientos de control y sanción en función de ser aplicado por igual para cualquier nivel de la empresa, ya sea directivo o trabajador.	Directivos, trabajadores.	Empresa y U.E.B.	Abril - mayo 2012	Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.
		No de procedimientos revisados y actualizados. Cantidad de sanciones por categoría ocupacional.	Fortalecimiento de los niveles de comunicación de manera abierta en función de la mejora continua del proceso. (En este caso se integra con la estrategia de comunicación, aprovechando los murales y la página Web para la comunicación o divulgación).	Directivos, incluidos los de las UEB y trabajadores.	Empresa y U.E.B.	Carácter periódico con revisiones mensuales.	Especialista en cursos humanos.
		Cantidad de canales de comunicación activos. % de mensajes comunicados a través de estos. % de usuarios de las UEB conectados por la WEB de la empresa.			Empresa.	De forma permanente comenzando en Marzo del 2012	Especialista en cursos humanos.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
2	Elevar la identificación de los trabajadores con la empresa a través de reconocimientos de logros individuales y colectivos de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivador.	Cantidad de actividades de reconocimiento a los logros obtenidos por los trabajadores. % de participantes. No de matutinos en los que se han reconocido a los trabajadores. Cantidad de consejos de dirección en los que se han reconocido a los trabajadores.	De forma sistemática: Reconocimiento individual y colectivo de los logros obtenidos por los trabajadores. (Aprovechando los matutinos, fechas históricas, consejos de dirección.)	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivo de las UEB y trabajadores.	Empresa y U.E.B.	Comienzo en Enero 2012 y con carácter permanente.	El director de la Empresa. y el Consejo de Dirección.
			De forma sistemática: Reconocimiento al esfuerzo y creatividad de aporte de horas extras y actividades dentro y fuera de la entidad por parte de sus miembros.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y U.E.B.	Comienzo en Enero 2012 y con carácter permanente.	El director de la Empresa. y el Consejo de Dirección.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
2	Elevar la identificación de los trabajadores con la empresa a través de reconocimientos de logros individuales y colectivos de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivador.	Total, de espacios creados para ideas surgidas en torno al desempeño y la participación. Cantidad de mejoras producidas en el desempeño, derivadas de las ideas surgidas.	De forma sistemática: Desarrollo de espacios, charlas o reuniones por áreas de trabajo para escuchar ideas que motiven la participación y desempeño diario de los trabajadores.  Trimestral: Revisión de los puestos y contratos de trabajo con el fin de que estén en correspondencia con el desempeño.	Trabajadores y Jefes de áreas.	Empresa y U.E.B.	Comienzo en Enero 2013 y con carácter permanente	Jefe de departamentos según la estructura de la dirección de la empresa.  Especialista en recuros humanos.
3	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo de la empresa para que las tareas se realicen de forma eficiente y colaboradora, evitando conflictos en el desempeño y ambiente de la organización.	Total de actividades culturales y recreativas realizadas. % de trabajadores participantes.	De forma sistemática: Realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales que fomenten el compañerismo y la interacción social.	Directivos de la empresa y las UEB, Trabajadores y Jefes de áreas.	Empresa, U.E.B. y Comunidad.	Comienzo en Enero del 2013 y se desarrollará de forma trimestral.	El director de la Empresa, y el Consejo de Dirección.

Estrategia específica para el fortalecimiento de los valores y principios éticos, dentro de la estrategia general de RSE							
N°	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo de la empresa para que las tareas se realicen de forma eficiente y colaboradora, evitando conflictos en el desempeño y ambiente de la organización.	<p>% de áreas de la empresa que poseen identificaciones distintivas.</p> <p>% de trabajadores identificados con el área de trabajo.</p> <p>No de actividades emulativas desarrolladas.</p> <p>No de premios u otros reconocimientos otorgados.</p> <p>Cantidad de participantes por áreas de la empresa.</p>	<p>De forma sistemática:</p> <p>Fortalecimiento de la identificación de los trabajadores con su departamento, UEB. (Establecer un sistema de identificación de los trabajadores por áreas y emprender un conjunto actividades emulativas fraternales).</p> <p>De forma sistemática:</p> <p>Generar tareas diferentes que requieran de interacción con los demás departamentos para establecer ámbitos de confianza.</p>	Directivos de la empresa y las UEB. Trabajadores y Jefes de áreas.	Empresa y U.E.B.	Comienza en Enero del 2013 y se desarrollará de forma trimestral.	Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.
		<p>Cantidad de tareas generadas integradas a otros departamentos.</p> <p>% de trabajadores por áreas que tributan a las tareas generadas.</p>		Directivos de la empresa y las UEB. Trabajadores y Jefes de áreas.	Empresa y U.E.B.	Comienza en Enero del 2013 y se desarrollará de forma semestral.	Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

### Anexo 3.3.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Implementar de forma eficiente y eficaz la legislación vigente sobre las condiciones de salud, seguridad, trabajo y empleo en la empresa.	Conformación de la carpeta con toda la base legal. % de trabajadores que conocen y dominan la legislación vigente.	A corto Plazo: Revisión y actualización del estado actual del cumplimiento de la legislación vigente sobre las condiciones de salud, seguridad, trabajo y empleo en la empresa y en las UEB. Revisar de forma trimestral el cumplimiento de la legislación sobre SST (NC 18: 2006 y la Ley de protección e higiene del trabajo) y los acuerdos a los cuales se suscribe y aplica la empresa. (Instrucción dos y tres del 2006)	Directivos, grupo de especialistas en seguridad y protección del trabajo.	Empresa	Enero-febrero / 2012	El jefe de la Dirección de Capital Humano de la Empresa.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
2	Capacitar a todos los trabajadores de la entidad en materia de Salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo, así como la legislación vigente y acuerdos suscritos por la empresa.	Cantidad de actividades de capacitación realizadas sobre la legislación vigente. Cantidad de cursos de capacitación en materia de salud ofrecidos en la empresa. No de acciones preventivas (talleres, charlas, etc.) para prevenir la accidentalidad. No de materiales impresos divulgativos sobre el alcoholismo y la drogadicción y sus riesgos.	A mediano y largo plazo: Capacitación al personal de la empresa sobre temas de salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo, así como la legislación vigente, y acuerdos suscritos por la empresa. (se realizará mediante talleres y seminarios)  Perfeccionamiento del programa de capacitación para tales fines y aprobación en el Consejo de Dirección de la Empresa.	Directivos y trabajadores de la empresa, incluidas las UEB.	Empresa o en el lugar elegido para ello.	Comenzando en enero /2013, hasta complementar el plan de capacitación.	El director de la Empresa y el Jefe de la Dirección de Capital Humano

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Contribuir a la mejora real de las condiciones de trabajo y empleo de la empresa.	Cantidad de implementos de protección asignados a los trabajadores según las ocupaciones. # de accidentes por períodos analizados. % de accidentalidad. % de disminución del ausentismo y llegadas tardes. % de trabajadores vinculados a los resultados finales. # de frecuencia al año de la revisión de los modelos de evaluación del desempeño. % de cumplimiento.	De forma sistemática: Apoyo logístico de implementos de protección para los trabajadores. Comportamiento de la accidentalidad en la empresa y las UEB. Revisión periódica del Plan de Estimulación, así como de los pagos de la misma, evitando los retardos de los períodos establecidos. Revisión de las normas de trabajo para una valoración más objetiva acorde a los resultados finales. Revisión periódica de los modelos de evaluación del desempeño por parte de la Dirección de Recursos Humanos.	Consejo de Dirección de la Empresa. Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.	Comienza en Junio de 2012	El director de la Empresa y el Jefe del área de Dirección técnica y Desarrollo. Departamento de Recursos Humanos.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
4	Divulgar el estado del cumplimiento de las normas de salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo en la Empresa. (Se relaciona con los objetivos de la estrategia específica de comunicación, Anexo 3.1.)	No. de mensajes escritos. No. de mensajes en otras vías de comunicación de la Empresa dirigidos al cumplimiento de las normas.	De forma sistemática: Actualización periódica del mural de la empresa donde se refleje el cumplimiento de las normas de salud, seguridad y condiciones de trabajo en la Empresa.	Directivos, trabajadores, responsable de comunicación.	Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en Marzo/ 2012, y de forma permanente.	El director de la Empresa, y el Consejo de Dirección.
		Cantidad de anuncios publicados en la pág. Web de la empresa sobre el tema.	A mediano y largo plazo: Diseño de la página Web de la Empresa Pecuaria Punta de Palma. (Esta acción se relaciona con las acciones de comunicación, emplear la misma para la divulgación de las normas de SST, condiciones de trabajo y empleo.	Directivos, trabajadores, grupo de especialistas en comunicación e informática.	Empresa.	Comienzan a ejecutarse una vez diseñada la página Web, y con carácter permanente.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
4	Divulgar el estado del cumplimiento de las normas de salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo en la Empresa. (Se relaciona con los objetivos de la estrategia específica de comunicación, Anexo 3.1.)	Cantidad de charlas, visitas, conversatorios y conferencias sobre el cumplimiento de las normas de salud, seguridad y condiciones de trabajo en la Empresa. % de trabajadores que participan.	A mediano plazo: Implementación de un programa de visitas a las UEB para ofrecer charlas, congresos y conferencias sobre el cumplimiento de las normas de salud, seguridad y condiciones de trabajo en la Empresa.	Directivos, incluidos los de las UEB, trabajadores.	Empresa.	Marzo abril de 2013 y con carácter permanente.	Especialista en recursos humanos.
		Cantidad de riesgos que se manifiestan en la entidad. % de disminución de los riesgos.	A corto y mediano plazo. Identificación de los riesgos fundamentales que se manifiestan en la entidad. (Actualización, presentación discusión)	Directivos, incluidos los de las UEB, trabajadores. Consejo de Dirección.	Empresa.	Enero-junio de 2014	Departamento de Recursos Humanos.
5	Eleva la gestión para la prevención por riesgos.	Cantidad de riesgos evaluados.	A mediano plazo y L/P Establecimiento del sistema de indicadores para la evaluación de los riesgos.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB, trabajadores y especialistas en la materia.	Empresa.	Junio del 2014 y de forma permanente.	El director de la Empresa y Especialista de Riesgo del Instituto de Medicina Veterinaria.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
5	Elevar la gestión para la prevención por riesgos.	% de áreas que están incluidas en el plan de riesgo de la empresa. % de cumplimiento del plan de medidas según los riesgos.	Realización de un plan operacional para la supervisión del proceso de gestión por riesgos.  Implementación de los programas de prevención. (Contra el alcoholismo, el sedentarismo, la leptospirosis y el ixodes ricinus (Garrapata) en áreas de la UEB Punta de Palma, entre otros surgidos de la creatividad de los trabajadores y la comunidad).	Consejo de Dirección de la Empresa. Directivos de las UEB y trabajadores.  Consejo de Dirección de la Empresa. Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.  Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en junio del 2014.  De forma periódica, comenzando en septiembre de 2013, con carácter permanente.	El director de la Empresa y Especialista de riesgo del Instituto de Medicina Veterinaria.  El director de la Empresa y el Consejo de Dirección.
6	Elevar la verificación externa y la certificación de las normas de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo en la empresa.	No de verificaciones externas realizadas. % de certificaciones obtenidas.	Corto y mediano plazo. Elaboración de un cronograma de verificación externa y certificación de las normas de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo en la empresa. (MINSAP MTSS, CTC, CITMA)	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.	Comienza en enero/ 2012, hasta enero 2013	El director de la Empresa. y el Jefe de la Dirección Técnica de Capital Humano.

Estrategia específica para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, dentro de la estrategia general de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
7	Fortalecer la revisión continua por parte de la empresa en cuanto a las normas de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo.	% de disminución de los niveles de riesgo. % de cumplimiento de las normas de seguridad del trabajo. Cantidad de medios de protección asignados por áreas. % de accidentes. % de disminución de la accidentalidad. No de planes de emergencia concebidos. % de planes en correcto funcionamiento. % de llegadas tardes y asistencia.	Revisión sistemática de: Niveles actuales de riesgo y la necesidad de medidas de control. Cumplimiento de los requisitos legales en cuanto a las normas de SST y empleo. Asignación de los medios de protección por áreas y las UEB. Comportamiento de la accidentalidad en la empresa y las UEB. Estado y preparación para las emergencias. Análisis de los niveles de retención. Análisis de los niveles de ausentismo. Análisis del desempeño.	Consejo de Dirección de la Empresa. Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en Enero/ 2013. (Se realizará de forma bimensual y se presentarán los resultados en el Consejo de Dirección de la Empresa, se divulgarán en el mural y los demás medios de comunicación vigentes en la misma).	El director de la Empresa, y el Consejo de Dirección.

## Anexo 3.4.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Elevar la educación y capacitación ambiental de los trabajadores de la Empresa.	Cantidad de cursos, talleres y conferencias ofertados en la Empresa en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible. % de estos que son coordinados por la Empresa. % de estos que son coordinados por otras instituciones. No de trabajadores capacitados por categorías.	A corto y mediano plazo: Capacitación al personal de la empresa y la comunidad sobre temas de medio ambiente, desarrollo sostenible y la legislación ambiental vigente.	Directivos, trabajadores, grupo de especialistas en el tema.	Empresa.	Comenzando en enero de 2014 hasta complementar el plan de capacitación. Posteriormente con carácter permanente.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección y el delegado de circunscripción.
		Conformación de la carpeta con el plan de actividades.	A mediano plazo: Elaboración de un plan de actividades para la celebración de las principales efemérides ambientales de la Empresa.	Consejo de Dirección de la Empresa.	Empresa.	Junio del 2014.	Director general e ingeniera pecuaria Susana Velez Velez.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Elevar la educación y capacitación ambiental de los trabajadores de la Empresa.	Cantidad de boletines, volantes o plegables circulando en la Empresa para la divulgación de las acciones medioambientales. Cantidad de boletines, volantes o plegables circulando en la Empresa para la divulgación de las acciones medioambientales en la comunidad.	Elaboración de un boletín que permita la divulgación y potenciación del trabajo medioambiental de la empresa en el que se incluyan, proyectos, legislación y otras temáticas ambientales.	Responsable de Medio ambiente.	Empresa.	Enero del 2014.	Director general e Ingenera pecuaria Susana Vélez Vélez.
2	Contribuir a la mejora ambiental de la Empresa y la comunidad.	Conformación de la carpeta con el plan de actividades y mejora ambiental. Cantidad de mejoras ambientales planificadas en la Empresa. % de ellas que se cumplen. Cantidad de mejoras ambientales planificadas en la Empresa hacia la comunidad. % de ellas que se cumplen.	Elaboración de un plan de acciones para la mejora ambiental de la empresa y la comunidad. (Se realizará sobre la base del diagnóstico de problemáticas, e impactos ambientales negativos, así como las necesidades y expectativas de la comunidad en este sentido. Este diagnóstico se actualizará de forma anual, tanto en la empresa, incluidas las UEB, como en la comunidad).	Directivos y trabajadores de las diferentes áreas y las UEB.	Empresa y comunidad.	Julio-agosto del 2014 y de forma permanente.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB, y representantes de la comunidad.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
2	Contribuir a la mejora ambiental de la Empresa y la comunidad.	<p>Cantidad de revisiones realizadas a la Empresa y las UEB.</p> <p>% de revisiones internas.</p> <p>% de revisiones externas.</p> <p>No. de certificaciones externas otorgadas para su funcionamiento.</p> <p>Cantidad de hectáreas reforestadas con árboles y frutales.</p> <p>Cantidad de linderos y cuarteones sembrados con setos vivos.</p> <p>% de ahorro de los portadores energéticos.</p> <p>% de áreas certificadas en el uso y control de los residuos líquidos de las UEB.</p>	<p>A corto y mediano plazo:</p> <p>Realización de revisiones periódicas de las instalaciones de la Empresa, incluidas las UEB y la comunidad.</p> <p>Promoción de siembra de plantas y árboles frutales.</p> <p>Revisión del estado de utilizadores energéticos y la evacuación final de los residuos líquidos en las instalaciones de la Empresa y la comunidad.</p>	<p>Consejo de Dirección y especialistas.</p> <p>Certificados.</p> <p>Expertos externos.</p>	<p>Empresa y Comunidad.</p> <p>Empresa y Comunidad.</p>	<p>Inicia en mayo del 2012.</p>	<p>Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y de organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.</p>
		<p>Cantidad de “rincones ambientales en la comunidad” y reforestación de espacios dañados.</p> <p>% de áreas de la comunidad reforestadas.</p>	<p>A corto y largo plazo:</p> <p>Fomento de iniciativas comunitarias para la preservación del medioambiente.</p>	<p>Trabajadores y miembros de la comunidad.</p>	<p>Empresa y Comunidad.</p>	<p>Inicia en marzo del 2012 y con carácter permanente.</p>	<p>Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y de organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.</p>

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Contribuir a la mejora real de las condiciones ambientales en las instalaciones de las UEB.	<p>Cantidad de inspecciones realizadas al estado técnico de las instalaciones de la UEB.</p> <p>Cantidad de áreas para fumar habilitadas.</p> <p>Cantidad de instalaciones hidrosanitarias en mal estado, en la empresa y las UEB.</p> <p>% de ellas que se han mejorado.</p> <p>% que se han sometido a reparaciones capitalizables.</p>	<p>Revisión del estado técnico de las instalaciones y de los muebles sanitarios en todas las UEB.</p> <p>Habilitamiento de áreas para fumar.</p> <p>Incrementar el trabajo con las áreas verdes como elemento depurativo.</p> <p>Realización del mantenimiento y reparación de las instalaciones fundamentalmente las hidrosanitarias.</p> <p>Implementación de las actividades según el plan en función de las inversiones necesarias en las instalaciones a fin de rehabilitar, ampliar, reconstruir y modernizar en los casos existentes.</p> <p>Construir las redes hidrosanitarias y sistemas de abastecimiento de agua.</p>	<p>Consejo de Dirección y especialistas.</p> <p>Certificados- res externos.</p>	<p>Empresa y Comunidad.</p> <p>Empresa y Comunidad.</p>	Agosto de 2014.	<p>Director de aseguramiento e Inversionista de la empresa.</p>

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
4	Garantizar un uso racional del agua a todos los niveles y áreas de la empresa.	<p>Cantidad de agua utilizada para riego.</p> <p>% de ahorro de agua para riego.</p> <p>Cantidad de agua empleada en otras funciones.</p> <p>% de ahorro de agua para otras funciones.</p> <p>No de fuentes totales de abasto de agua en las UEB.</p> <p>% en buen estado.</p> <p>% en mal estado.</p> <p>% de cumplimiento del plan de medidas de ahorro de agua.</p>	<p>Realización de un plan de medidas para uso racional de agua.</p> <p>Llevar registro de la cantidad y calidad del agua utilizada para el riego y el estado de las fuentes.</p> <p>Aprovechamiento de forma eficiente del reciclado del agua para diversos usos.</p> <p>Instalación de metros contadores de agua en todas las unidades.</p> <p>Cumplimiento del plan de medidas de ahorro de agua.</p> <p>Elaboración de un plan de medidas para la limpieza periódica de los depósitos de agua.</p>	<p>Trabajadores y directivos de la Empresa y las UEB.</p>	Empresa.	Mayo –junio de 2014	Director de la empresa y especialistas.
5	Capacitar a los directivos, trabajadores y principales actores de la comunidad en temas sobre desechos peligrosos.	Cantidad de cursos impartidos sobre el tema. % de participantes.	Sensibilización, capacitación y educación básica sobre desechos peligrosos a todo el personal de la empresa y principales actores de la comunidad, sobre todo los que se encuentran en áreas de mayor riesgo.	Consejo de Dirección, trabajadores y líderes de la comunidad.	Donde se decida ejecutar.	Marzo –abril de 2014.	Director de Recursos Humanos.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
6	Cumplir con las normas y otros instrumentos legales para el manejo de los desechos peligrosos.	Conformar carpeta de normas para el manejo de riesgos peligrosos. Cantidad productos químicos que entran a la Empresa.	Realización de un plan de medidas de carácter normativo y jurídico para la prevención y reducción de riesgos asociados a los productos químicos.	Consejo de Dirección y Jefes de áreas.	Empresa.	A partir de octubre del 2014.	Director de la empresa y especialistas.
		% de productos certificados de compatibilidad ambiental.	Revisión sistémica de la entrada de los productos químicos a la empresa con certificados de compatibilidad ambiental.				
		% de productos (LABIO-FAN) que entran a la Empresa.	Revisión y actualización del registro para llevar el control de los volúmenes de entrada de productos (LABIOFAN).				
		% de actualización de las carpetas de seguridad de productos químicos.	Actualización de la hoja de datos de seguridad de productos químicos.				
		Cantidad de inventarios. % que se encuentran bajo control.	Implementación y actualización de los controles de inventarios.				
		Cantidad de depósitos de combustibles y lubricantes, existentes en la Empresa. % que han sido certificados.	Aplicación del uso de bandejas colectoras en los depósitos de combustibles, lubricantes, aceites para las U.E.B. Maquinaria y Asesoramiento.	Consejo de Dirección y Jefes de áreas.	Empresa.	Se realiza de forma mensual, a partir de enero del 2014 y de forma permanente.	Director general, Jefe de Almacén. Directores de las U.E.B.
		Cantidad de áreas con depósitos para el tratamiento de los aceites usados.	Disposición de áreas y depósitos para el tratamiento de los aceites usados.				

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
7	Mitigar la incorporación de los residuos sólidos y líquidos como contaminantes hacia los suelos y aguas.	Cantidad de sistemas de tratamientos de residuos existentes. % que han recibido tiramientos y mejoras. % de plaguicidas que se utilizan en las producciones de la empresa. % de disminución del uso de los plaguicidas. Cantidad de residuos líquidos que son reutilizados en el mejoramiento de los cultivos.	Efectuar el funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de tratamiento de residuos existentes. Construcción de sistemas de tratamientos en los lugares donde no existen. Atenuar el uso de plaguicidas químicos. (Ver problema anterior) Incrementar la reutilización de los residuos líquidos y sólidos en la agricultura; como fertilizantes y mejoradores del suelo en el uso en los diferentes cultivos.	Trabajadores y Directivos de la Empresa.	Empresa, UEB y comunidad.	A partir de septiembre del 2011.	El director de la empresa, el Consejo de Dirección.
8	Elevar el uso racional de los portadores energéticos y funcionamiento adecuado del equipamiento tecnológico y medios de transporte.	Plan general de portadores energéticos. % de cumplimiento del plan de portadores energéticos. Cantidad de equipos de alto consumo en la Empresa. % de estos que han sido mejorados. Cantidad de servicios de la comunidad cargados a los portadores energéticos de la Empresa. % que se han suprimido.	Cumplimiento de los planes de mantenimiento y consumo de portadores energéticos. Mejorar el mantenimiento de los equipos altos consumidores. Eliminación de servicios de la comunidad cargados a los portadores energéticos de la Empresa.	Trabajadores y Directivos de la Empresa.	Empresa, UEB y comunidad.	Enero del 2011.	Director general y Director de aseguramiento.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
8	Elevar el uso racional de los portadores energéticos y funcionamiento adecuado del equipamiento tecnológico y medios de transporte.	Potencial total de molinos de vientos para el abasto de agua. % de estos instalados.	Implementación y puesta en practica la utilización de la energía eólica a partir de los molinos a vientos, en función del abasto de agua.			A partir de enero del 2012.	Director general y especialista en hidráulica.
9	Proteger los valores de la biodiversidad que embellecen el entorno de las instalaciones de la empresa.	Cantidad de charlas, conversatorios, talleres realizados. Cantidad de acciones de divulgación que se realizan en la Empresa y la Comunidad. % de participantes de la comunidad por géneros y grupos etarios.	Realizar charlas educativas en función de elevar la participación ciudadana en relación con el uso y la conservación de la diversidad biológica. (Esta acción se integra con las de capacitación) Poner en conocimiento de todos los trabajadores, los principales valores históricos y socioculturales de los sitios donde laboran.	Trabajadores y Directivos de la Empresa.	Empresa, UEB y comunidad.	A partir de marzo del 2012.	Director general, especialistas y expertos del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
10	Contribuir a la disminución de la vulnerabilidad de las UEB en desastres naturales y riesgos.	Conformar carpeta de reducción de desastres y alerta temprana.	Elaboración de planes de Reducción de Desastre en cada U.E.B a partir de los estudios realizados. Desarrollo de Sistemas de alerta temprana ante todo tipo de desastres naturales, incluyendo la sequía. Contratar los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo ante los desastres naturales.	Trabajadores y Directivos de la Empresa.	Empresa, UEB y comunidad.	Enero del 2012.	Especialista de riesgo del Instituto de Medicina Veterinaria.
11	Verificar el comportamiento de la gestión ambiental de la empresa.	No. de inspecciones internas realizadas en la Empresa. No de inspecciones externas realizadas en la Empresa.	Corto, mediano y largo plazo: Realización de inspecciones, controles parciales y generales por la dirección de la Empresa.	Consejo de Dirección, especialistas de las instituciones.	Empresa y UEB.	Octubre del 2011.	El director de la Empresa. y el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB y directamente el Jefe de la dirección de Contabilidad y Finanzas.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
11	Verificar el comportamiento de la gestión ambiental de la empresa.	% de certificaciones obtenidas. Total de auditorías internas y externas realizadas. % de cumplimiento con los señalamientos y recomendaciones realizadas.	Realización de controles por parte de instituciones autorizadas en el cumplimiento de la legislación vigente. Realización de las auditorías internas y las que realizan los organismos y entidades competentes.	Consejo de Dirección, especialistas de las instituciones.	Empresa y UEB.	Semestral. Semestral.	CITMA y Subdelegación de Ciencia y Técnica de la Delegación Provincial de la Agricultura. Empresa, CITMA y Subdelegación de Ciencia y Técnica de la Delegación Provincial de la Agricultura.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Anexo 3.5.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Elevar el comportamiento ético e imagen de la empresa con la comunidad.	No. de reuniones e intercambios entre directivos de la Empresa y líderes de la comunidad. Cantidad de acuerdos suscritos en materia de apoyo y colaboración. No. de visitas efectuadas a las comunidades por los directivos de la Empresa No. de visitas realizadas por los miembros y líderes formales de la comunidad a las instalaciones de la Empresa. Cantidad de boletines y volantes circulando como medios de comunicación. % de los acuerdos suscritos entre las partes que son divulgados por tales medios. No. de personas de la comunidad inmersas en el proceso de divulgación. No. de personas de la empresa inmersas en el proceso de divulgación.	A corto Plazo: Evaluación en el Consejo de Dirección la necesidad de intercambiar con líderes formales y no formales de la comunidad para ampliar las relaciones de solvencia de los impactos y mejora de las relaciones e imagen ante la comunidad.	Consejo de Dirección, Director general y líderes de la comunidad.	Salón de reuniones de la Empresa.	Enero/ 2012 y de forma trimestral.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.
			A corto plazo: Divulgación de las acciones de la empresa con la comunidad. (En este caso se integra a la estrategia específica de Comunicación, objetivo 1, acción 4.	Directivos y trabajadores de la empresa.	Depto. de economía.	Enero/ 2012 y de forma bimestral.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Elevar el comportamiento ético e imagen de la empresa con la comunidad.	Total de visitas realizadas a la comunidad y la UEB.	Mediano y largo plazo: Coordinación de visitas mensuales del Director general de la Empresa a la comunidad, y sobre todo aquellas donde se encuentran situadas las UEB.	Director de la Empresa, Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.	UEB y comunidad.	De Enero 2012 y con carácter permanente.	El director de la Empresa y Directivos de las UEB.
		No. de inconformidades recibidas por daños a terceros. % de inconformidades y reclamos resarcidos por la empresa. % de disminución de los reclamos por daños.	De forma sistemática: Implementación del buzón de inconformidades de la comunidad, por reclamos y daños ocasionados (Fundamentalmente en las UEB donde se desarrolla la actividad ganadera bufalina).	Directivos, trabajadores de las UEB y líderes comunitarios.	Empresa y UEB.	Comenzando en marzo/2011 y de forma permanente.	El director de la Empresa, y directores de las UEB.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
2	Capacitar a los miembros de la comunidad y la empresa en herramientas para la participación en función del desarrollo comunitario, medio ambiente, desarrollo y sostenible y para la gestión de la RSE).	No. total de cursos impartidos. % de trabajadores que participan.	A mediano y largo plazo: Capacitación al personal de la empresa y la comunidad sobre temas de participación para el desarrollo social comunitario y medio ambiente en función de la gestión del conocimiento.	Directivos, trabajadores y miembros de la comunidad.	Empresa y áreas de la comunidad.	Comenzando en enero de 2012, hasta completar el plan de capacitación.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección y el delegado de circunscripción.
3	Apoyar a la comunidad por parte de la empresa en las actividades que se realicen y en las necesidades y expectativas diagnosticadas.	Cantidad de caminos vecinales reparados con apoyo de la Empresa. No de viviendas reparadas o construidas por la empresa a damnificados. % de viviendas electrificadas con apoyo de la Empresa. Cantidad de viviendas beneficiadas con abasto de agua potable a partir de las instalaciones de la Empresa.	A mediano, corto y largo plazo Elaboración de un plan de acciones de apoyo a la comunidad. (Se realizará sobre la base del diagnóstico de problemas, necesidades y expectativas de la comunidad).	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.	Empresa, UEB y Comunidad.	mayo del 2012.	El director de la Empresa y el Consejo de Dirección.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Apoyar a la comunidad por parte de la empresa en las actividades que se realicen y en las necesidades y expectativas, diagnosticadas.	Cantidad de áreas de la comunidad reforestadas con apoyo de la Empresa.	A corto plazo: Aprobación en el consejo de dirección del plan de acciones de apoyo a la comunidad.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.	Empresa, UEB y Comunidad.	junio del 2012.	El director de la Empresa, y el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB, y representantes de la comunidad.
		Total de grupos culturales de aficionados existentes en la comunidad.	A mediano, corto y largo plazo Desarrollo de acciones de apoyo a la cultura y el deporte. (Creación de grupos de aficionados de música campesina).	Trabajadores de la Empresa y miembros de la comunidad con aptitudes y motivaciones.	UEB y Comunidad.	Enero 2012.	Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.
		No. total de actividades deportivas patrocinadas por la Empresa en la comunidad.	De forma permanente. Llevar a cabo competencias de rodeo en las que participen trabajadores y miembros de la comunidad.	Monteros de la Empresa y de la comunidad afines a tales prácticas.	UEB y Comunidad.	Se desarrollarán dos competencias semestrales comenzando en julio 2011.	Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Apoyar a la comunidad por parte de la empresa en las actividades que se realicen y en las necesidades y expectativas, diagnosticadas.	Cantidad total de actividades realizadas de forma conjunta Empresa-comunidad. Cantidad de reconocimientos otorgados a los trabajadores más destacados de la Empresa que viven en la comunidad.	De forma permanente. Realización de actividades festivas al finalizar el año, en las UEB y en las comunidades donde tienen lugar, contando con la presencia de los trabajadores, directivos y miembros de la comunidad, aprovechando para exaltar las acciones conjuntas realizadas entre la empresa y la comunidad.	Directivos de la Empresa, de las UEB, trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad en general.	Empresa UEB y Comunidad.	Diciembre del 2011.	Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.
		Cantidad de ferias expositivas de ejemplares de la empresa en la comunidad. Cantidad de productos agropecuarios vendidos a los miembros de la comunidad por parte de la Empresa.	De forma permanente. Desarrollo de ferias y exposiciones de animales, logros de la Empresa y ventas de productos a la comunidad.	Directivos de la Empresa, de las UEB, trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad en general.	Empresa UEB y Comunidad.	Diciembre del 2011.	Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Apoyar a la comunidad por parte de la empresa en las actividades que se realicen y en las necesidades y expectativas, diagnosticadas.	Cantidad de escuelas de la comunidad que reciben atención por parte de la Empresa. Total de círculos de interés de pioneros patrocinados por la Empresa en actividades afines al desempeño.	De forma continua y a largo plazo. Estrechamiento de las relaciones de la Empresa con las entidades educativas presentes en la comunidad. (Creación de círculos de interés de pioneros sobre manejo del ganado y módulos agropecuarios)	Directivos de la Empresa, de las UEB, líderes comunitarios y entidades educativas de la comunidad.	Comunidad.	Inicia en marzo del 2012.	Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y directores de escuelas de la comunidad.
		Total de acciones realizadas para la disminución de los impactos ambientales negativos.	De forma continua y a largo plazo. Desarrollo de acciones para la convivencia armónica y apoyo a la comunidad en caso de desastres naturales y accidentes. (Atención a los pedidos, quejas y reclamos de la comunidad; control de los impactos y mejoras ecológicas; creación de brigadas comunitarias contra incendios, de evacuación y comunicación o enlaces)	Directivos de la Empresa, líderes comunitarios.	Comunidad.	Inicia en marzo del 2011.	Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y de organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
3	Apoyar a la comunidad por parte de la empresa en las actividades que se realicen y en las necesidades y expectativas diagnosticadas.	Cantidad de posters, murales en la comunidad que muestran las acciones de participación de la Empresa en la comunidad.	De forma continua. Elaboración de las memorias y galerías de imágenes sobre la participación de la Empresa en las actividades de apoyo a la comunidad.	Directivos de la Empresa, líderes de las UEB, líderes comunitarios.	Comunidad.	Inicia en mayo del 2012.	Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y comunidad.
4	Elevar la creación de empleos y fuentes de trabajo femenino.	Cantidad de nuevos empleos creados en la comunidad con participación de la Empresa. % de mujeres de la comunidad beneficiadas con nuevos empleos. % de hombres de la comunidad beneficiados con nuevos empleos. % de retención de ordeñadores y monteros.	A corto y largo plazo. Desarrollo de acciones direccionadas a la competencia del personal y la preservación de las fuentes de empleo y recursos laborales (Se relaciona con la estimulación y mejoras de las condiciones de trabajo y empleo) en las UEB y en las comunidades donde radican, sobre todo en ocupaciones complejas como monteros, ordeñadores, etc.	Directivos de la Empresa, líderes de las UEB, trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad.	Empresa y Comunidad.	Segundo semestre del 2011.	Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y la comunidad.

Estrategia específica de medio ambiente y desarrollo sostenible dentro de la estrategia de RSE							
No	Objetivos	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
4	Elevar la creación de empleos y fuentes de trabajo femenino.		A corto y largo plazo. Apoyo a la creación de empleos femeninos en la Empresa y en la comunidad.	Directivos de la Empresa, de las UEB, trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad.	Empresa y Comunidad.	Inicia en enero del 2012.	Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y la comunidad.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

## Apéndice fotográfico

Ubicación satelital de la empresa Pecuaria Punta de Palma, en la provincia Pinar del Río.



Fuente: Castillo, R. A; Castillo, S. R; Acuña, V. I; Morejón, G. M. Universidad de Pinar del Río. Recuperado de: <https://goo.gl/rY1aqF>

Imagen aérea de las sabanas de Punta de Palma, Pinar del río, vaquerías, la comunidad y las áreas cultivables de pequeños agricultores. Parte del territorio dónde se encontraba dispersa gran parte de la masa bufalina.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Recuperación y control de la masa bufalina que se encontraba dispersa, dada las características de la raza.



Fuente: Recuperado de: <https://goo.gl/F8TQ2K>

Control de la masa lechera en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, y producción agroecológica.



Fuente: Castillo, R. A; Castillo, S. R; Acuña, V. I; Morejón, G. M. Universidad de Pinar del Río.  
Recuperado de: <https://goo.gl/7doy5J>

Acuartonamiento con setos vivos, que proveen de sombra, alimento y mejor control sanitario para el ganado.



Fuente: Recuperado de: <https://goo.gl/uFyq58>

## Imágenes de la raza bufalina



Demostración de Floreo, durante el encuentro competitivo de Rodeo entre los equipos de Artemisa y Pinar del Río, en el recinto ferial de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma, como parte de sus actividades en función de la RSE, en Pinar del Río, Cuba, 6 de agosto de 2017.



Fuente: ACN. Recuperado de: <https://goo.gl/2RmGge>

## SOBRE LOS AUTORES

### Eddy Conde Lorenzo

Nació en la provincia Pinar del Río, Cuba en mayo de 1964, inició sus estudios en la Universidad de Pinar del Río, durante los años comprendidos desde 1983 hasta 1985, en la especialidad de Contabilidad y Finanzas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

En 1985 pasó a cursar estudios en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Estatal de Moscú, M. V. Lomonosov. En 1990 obtuvo el título de Ciencias Sociales del nivel superior, Licenciado en Economía y profesor de Economía Política, con resultados excelentes.

En 1990, por disposición de la Comisión Estatal de Exámenes de dicha Universidad se le confiere el Título Académico de Máster of Science en Economía. En el año 2000 por disposición del Rector de la Universidad de Pinar del Río, recibe el Título Académico de Máster en Administración de Empresas.

En el año 2009 por disposición de la Comisión Nacional de Grados Científicos de la República de Cuba, a petición de la Universidad de La Habana, se le otorgó el Grado Científico de Doctor (PhD.) en Ciencias de la Educación, dado en la Universidad de La Habana, en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa Cuba.

Se desempeñó como Profesor Titular de la Universidad de Pinar del Río desde 1990, hasta el 2014, en la actualidad, es Profesor Titular de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Guayaquil, Ecuador, acumulando una experiencia de 28 años en la Educación Superior. Ha desarrollado diversas actividades docentes, tanto en pregrado, como en postgrado. Ocupó diferentes responsabilidades como: Jefe de disciplina y de departamento, en la Universidad de Pinar del Río.

Ha impartido numerosos cursos cortos de postgrado, en el ámbito nacional, como internacional. Ha realizado varias investigaciones, con resultados obtenidos, introducidos y generalizados, en Cuba y en el extranjero.

Ha participado en diversos proyectos de investigación científica e innovación, de los cuales ha sido el coordinador principal.

Cuenta con un gran número de publicaciones en revistas indexadas y especializadas, en Cuba, España e Italia, ha tutorado más de veinte tesis de Maestría y de Especialidad, y ha participado en múltiples congresos y eventos científicos, de carácter internacional, nacional y territorial.

Además de la labor como docente e investigador, ha ocupado responsabilidades en la conducción de procesos de dirección científico-investigativo, ha recibido premios y distinciones dentro de los que se encuentran los siguientes:

Desde 1995 hasta 2014 fue miembro del Centro de Estudios sobre el Desarrollo Cooperativo y Comunitario, Universidad de Pinar del Río.

Premio Anual de la Academia de Ciencias de Cuba a nivel provincial. Enero de 2008. Al resultado: Metodología para la participación de los miembros de la comunidad en la solución de los problemas ambientales. Propuesta de implementación en Santa Lucía, Pinar del Río. En este año se le otorgó el Registro de Depósito Legal Facultativo de obras protegidas para el software SAGEDECOM. Sistema Automatizado para la Gestión del Desarrollo Comunitario Sostenible. La Habana, noviembre de 2008.

Desde el 2009, al 2014 figuró como Miembro del Consejo Provincial de las Ciencias Sociales en Pinar del Río. Miembro y coordinador de la comisión de Trabajo Social y Comunitario Integrado, del Consejo Provincial de las Ciencias Sociales en Pinar del Río.

Desde 2010 al 2014, Miembro del Consejo Científico de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. Miembro del claustro de profesores de la Maestría en Ciencias Forestales, de la Facultad de Forestal y Agronomía, de la Universidad de Pinar del Río. Miembro del Comité Académico de la Maestría en Desarrollo Social, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, de la Universidad de Pinar del Río. Miembro y Presidente del Tribunal de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Pinar del Río. Miembro del Tribunal de Economía Política de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río.

Del 2012 al 2014. Miembro del claustro de profesores de la Maestría en Agroecología y Desarrollo Sostenible de la Facultad de Forestal y Agronomía de la Universidad de Pinar del Río. Miembro del Consejo Científico

de la Universidad de Pinar del Río. Miembro permanente del Tribunal Nacional de Ciencias Forestales, de la Facultad de Forestal y Agronomía de la Universidad de Pinar del Río. Prestó servicios de colaboración dentro del programa de la Maestría en Agroecología y Desarrollo Sostenible, en la Universidad Bolivariana de Venezuela eje Central, Estado Aragua y en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua Federico Brito Figueroa, extensión Maracay, Proyecto Todas Las Manos a la Siembra.

Del 2013 al 2014 Miembro del claustro de profesores de la Maestría en Gestión Ambiental del Centro de Estudios de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Universidad de Pinar del Río. Premio Anual de la Academia de Ciencias de Cuba a nivel Provincial. Enero de 2014. Al resultado: Estrategia Sociocultural que contribuya a la inserción del Adulto Mayor en las actividades del Desarrollo Social comunitario en el Consejo Popular 10 de octubre, del Municipio Pinar del Río.

En la actualidad se desempeña como coordinador del Consejo Científico de la Carrera Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, sede Guayaquil.

## Hernán García Díaz

Nació en la provincia Pinar del Río, Cuba en agosto de 1979. Graduado de Licenciado en Economía en la Universidad de Pinar del Río, con resultados excelentes (2006). En la actualidad se desempeña como Profesor Auxiliar de la mencionada Universidad.

Diplomado en Dirección (2011). Miembro del Centro de Estudios de Gerencia desde el 2011 al 2014.

En el año 2013, por disposición del Rector de la Universidad de Pinar del Río, recibe el Título Académico de Máster en Dirección. Doctorando del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de la Habana, Cuba

Ha impartido numerosos cursos cortos de postgrado, en el ámbito nacional, como internacional. Ha realizado varias investigaciones, con resultados obtenidos, introducidos y generalizados, en Cuba. Ha participado en

diversos proyectos de investigación científica e innovación, como investigador asociado.

Ha publicado varios artículos y en particular sobre la responsabilidad social empresarial, en revistas indexadas y especializadas, en Cuba e Italia, ha tutorado varias tesis de Maestría y de Especialidad y ha participado en múltiples congresos y eventos científicos, de carácter internacional, nacional y territorial.