

Procedimiento para la gestión de la responsabilidad social en Cuba

MSc. Maritza R. Domenech Molina

MSc. Norma R. Estévez González

Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba
maritza.domenech@reduc.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo refiere la necesidad de gestionar la responsabilidad social empresarial (RSE) como un factor estratégico, su objetivo es proponer un procedimiento que ayude a los empresarios cubanos a gestionar la responsabilidad social de la empresa, ajustados al carácter socialista del sistema cubano y a los cambios que se introducen a partir de la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, elemento importante para la supervivencia de la organización que les permite ajustarse a los requerimientos de responsabilidad que constantemente le redefine la sociedad. La gestión de la responsabilidad social no es un proceso sencillo y como proceso complejo se requerirá la utilización de técnicas diversas, tanto las de carácter cuantitativo, como cualitativo. Se pudo conocer por consulta de trabajos investigativos realizados, el poco conocimiento que del término tienen mucho de los empresarios, lo que limita su gestión. Por lo tanto en el cumplimiento del objetivo de este trabajo se fundamentan las condiciones reales del país para implementar la propuesta en las empresas cubanas.

Palabras claves: *responsabilidad social empresarial, gestión de la responsabilidad social empresarial*

ABSTRACT

The present work refers the necessity to negotiate the managerial social responsibility (RSE) as a strategic factor, its objective is to propose a procedure that helps the Cuban managers to negotiate the social responsibility of the company, adjusted to the socialist character of the Cuban system and the changes that are introduced starting from the implementation of the limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution, important element for the survival of the organization that allows them to be adjusted to the requirements of responsibility that constantly redefines him the society. The administration of the social responsibility is not a simple process and like complex process will be required the use of technical diverse, so much those of quantitative character, as qualitative. One could know for consultation of carried out investigative works, the little knowledge that it have much of the managers of the term, what limits their administration. Therefore in the execution of the objective of this work the real conditions of the country are based to implement the proposal in the Cuban companies.

Key Words: *managerial social responsibility, administration of the managerial social responsibility*

INTRODUCCIÓN

Asumir la filosofía de la responsabilidad social empresarial (RSE) se está convirtiendo en un proceso necesario en la gestión empresarial y pública. De manera integral abarca varias perspectivas derivadas de las exigencias del entorno y de los espacios territoriales

Este tema es particularmente controvertido yendo desde el reconocimiento de la responsabilidad empresarial entre los directivos, hasta la necesidad de una participación activa entre las empresas en la resolución de los problemas sociales que se presentan. Ser responsable socialmente no responde a un deseo sino, a una necesidad objetiva actual que implica seguridad para la supervivencia de las empresas en el entorno en que se inserta, así como de todo lo que es vivo en la tierra y especialmente el hombre.

En alguna época era simple determinar la responsabilidad de una organización ante los grupos de interés. A medida que el entorno organizacional se hace más complejo, es cada vez más difícil identificar los compromisos en conflicto de las organizaciones y responder a ellos con constancia y certeza. Para ello, las organizaciones requieren de cambios en la gestión que incluyan creatividad, innovación, tecnologías y cooperación para garantizar competitividad, sustentabilidad y viabilidad en el largo plazo.

Cuba transita por un proceso de cambio y perfeccionamiento en su economía en busca de una mejor orientación hacia la eficiencia y la eficacia organizacional. Para ello, requerirá de la actualización y capacitación de sus directivos desde un enfoque más responsable e innovador. Pues, aunque las empresas socialistas cubanas siempre han desarrollado su gestión con un alto desempeño social reconocido a nivel internacional, aun persisten problemas éticos, medioambientales y sociales que necesitan de un trabajo integrado y sistemático relativo al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Por tanto la propuesta de un procedimiento que sirva de soporte al trabajo directivo en esta temática es el objetivo fundamental de este trabajo.

Antecedentes

La responsabilidad social es un concepto que surge en las economías de mercado, específicamente en Estados Unidos a mediados del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Su raíz estaba dada por conflictos éticos en los negocios que provocaron una oleada de normas gubernamentales tratando de atenuar las grandes disparidades que se produjeron y suavizar la reacción social ante el carácter explotador del sistema. Movimientos de los derechos civiles y de los consumidores culpaban a las empresas de los grandes problemas sociales que se acrecentaron después de la gran depresión de los años treinta. Sólo entonces, algunos ejecutivos comenzaron a considerar el impacto social de las empresas desde un enfoque filantrópico, basado en el principio de caridad¹ y/o el principio de tutoría². Estos principios resultaban, en especial atractivos para aquellos interesados en preservar el sistema de libre empresa con su seguridad de libertad respecto a otras formas de presión social. Por tanto atraía a una coalición de

¹ Principio de caridad es Doctrina de responsabilidad social que exige que las personas más afortunadas den asistencia a los integrantes menos afortunados de la sociedad.

² Doctrina bíblica la cual exige que las empresas y las personas ricas se consideren a sí mismas como tutores o garantes, a los que se les conceden sus propiedades en fideicomisos para beneficio de toda la sociedad.

críticos que incluía a casi todos los escépticos del compromiso corporativo por balancear las necesidades sociales con las económicas. Otras empresas que no apoyaban estos principios se dieron cuenta de que si las empresas no aceptaban sus responsabilidades sociales por voluntad propia, el gobierno las obligaría a aceptarlas.

El término responsabilidad social era tan vago que dejaba mucho a la discreción personal. No sugería como una empresa debía ponderar sus responsabilidades sociales comparándolas con sus otras responsabilidades y les permitía a los administradores de negocios, elegir las obligaciones sociales para sus empresas de acuerdo con sus propios puntos de vista.

En la década del 60 la convergencia de grandes factores económicos llevó a unos cuantos académicos a analizar de nuevo el concepto de la responsabilidad social corporativa y considerando sus carencias propusieron sustituirla por el concepto de capacidad de respuesta social corporativa (CRSC). A un nivel micro, el análisis significaba instruir a las empresas sobre cómo incrementar su capacidad de respuesta ante la sociedad y el análisis a nivel macro, suponía que las regulaciones por parte del gobierno y la opinión pública afectaban las decisiones de las empresas, las cuales deben crearse con estas consideraciones en mente.

Sin embargo, los modelos de capacidad de respuesta social no eran capaces de proporcionar lineamientos prácticos para elegir un valor en lugar de otro, no ofrecían una forma de manejar con eficiencia un conflicto en lo que a valores corresponde. Esta deficiencia, junto con el interés público por “la crisis de la ética”, ha instado a los académicos a enfocarse hacia la ética de los negocios y las empresas incluyendo el estudio de la forma en que afectan a otros las decisiones de las empresas.

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas que han impulsado la reincorporación del concepto de RSE, y las implicaciones que posee en la estrategia empresarial. Diferentes instituciones y organizaciones, respaldadas por varios estados, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Sin embargo, habría que analizar los diferentes tratamientos internacionales del concepto y analizar en cada uno de ellos, si realmente se le considera un fin o simplemente es un medio lucrativo más, con cierto “enmascaramiento”, porque de hecho entra en contradicción con la esencia del sistema y con su práctica tradicional. ¿Hasta qué punto es el “cambio”, que insoslayablemente es pedido a gritos por la situación ambiental a que ha conducido el afán de riqueza? La nueva crisis es símbolo incuestionable de ello.

Internacionalmente la práctica de las cuestiones sociales en la gestión empresarial es todavía mucho más un proyecto que una realidad, y los modelos de trabajo, los sistemas de control, así como la verificación de los resultados no están aún plenamente desarrollados.³

El primer sistema utilizado para evaluar las políticas sociales de las empresas fue el enfoque de los gastos sociales. Consiste en la contabilización de los gastos asociados a las políticas sociales en el informe económico anual, en una cuenta específica de

³ Conf. Ranganathan, Janet (1998). Sustainability Rulers: Measuring Corporate Environmental & Social Performance, en “Sustainable Enterprise Perspectives. Sustainable Enterprise Initiative”. World Resources Institute. WRI. New York

contribuciones sociales. Su fundamentación es estrictamente contable y no contempla modelos de evaluación sobre la importancia o naturaleza de las distintas actividades sociales realizadas por las empresas.

Existe también una estimable experiencia europea sobre la evaluación y medida de las dimensiones sociales de la actuación empresarial. También en la última parte de los años ochenta aparecieron los índices éticos y sociales que proporcionan información a los inversores sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas, de acuerdo con una lista de criterios éticos y sociales, valorándose el esfuerzo de involucración comunitaria de las empresas en función de indicadores sobre las donaciones y sobre la participación en proyectos sociales.

La ISO, ampliamente conocida en el mundo empresarial por sus normas genéricas respecto a la gestión de la calidad (serie ISO 9000) y de la gestión medioambiental (serie ISO 14000) inició en el año 2001 un proceso de reflexión sobre la conveniencia de llegar a emitir algún tipo de norma sobre la responsabilidad social empresarial, dando paso a la creación en marzo del 2005 de un grupo de trabajo que elaboró una "Guía de recomendaciones para las empresas" en materia de responsabilidad social empresarial que culminó en la denominada norma ISO 26000. ISO eligió al Instituto de Normalización Sueco (SIS) y a la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) para que provean de un liderazgo conjunto al grupo de trabajo de ISO sobre responsabilidad social (WG RS).

La existencia de una normatividad globalmente aceptada en el tema de la responsabilidad social empresarial y/o la sustentabilidad corporativa, es uno de los tópicos que más se ha debatido en todo el mundo y sobre el que menos consenso hay. Aún la Guía ISO 26000 que pretendía ser el estándar más aceptado mundialmente, ha pasado a ser una más de todas las iniciativas que no han logrado la universalidad.

Hasta el momento hay diversas posturas sobre la adopción de políticas formales de RSE que deben tomar los países. El enfoque moderno defiende la aceptación plena de la responsabilidad social empresarial con los distintos grupos de interés, se caracteriza por la planificación e integración de las acciones sociales a la estructura decisional de la organización, sin embargo hay un consenso bastante claro en cuanto a que los gobiernos deben actuar como facilitadores de la discusión, diálogo y consultas informativas, creando redes de conocimiento. Y también en general existe acuerdo sobre la necesidad que los estándares existentes sean legitimados por los gobiernos de cada país.

En fin es un tema que ha llegado para quedarse, a medida que se conoce cada vez más sobre el mismo, queda abierto el camino hacia su imperiosa necesidad.

Algunas consideraciones sobre la RSE y su empleo en Cuba

En Cuba, están creadas las bases para fomentar y ejercer buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, condicionado por la esencia misma del proceso revolucionario cuyo principal objetivo ha conducido a que el sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostiene con el Estado cubano. Se siguen normativas estatales que rigen y planifican el quehacer empresarial, su objeto social y su desarrollo de manera general.

La empresa socialista cubana más que un objetivo económico, busca la forma en que han de comportarse los elementos económicos para lograr los objetivos que la

sociedad persigue en su conjunto. Desde los inicios de la Revolución busca el desarrollo de la consciencia social.

En Cuba la RSE se ve implícita en:

La esencia social y humana de la empresa socialista cubana: lo cual se ve reflejado en las bases del proceso de construcción del socialismo cubano, donde el sistema empresarial asume su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostiene con el Estado.

Estrategia Ambiental Nacional: la cual se estableció desde el año 1997 y contribuyó a introducir una dimensión ambiental y una postura ética hacia los problemas del medio ambiente a partir de la interrelación economía – sociedad – medio ambiente, articulándose además con el planeamiento estratégico de todos los territorios y sectores del país, como una condición indispensable para garantizar el desarrollo sostenible. (Ministerio de Ciencia, 2010)

Acciones legislativas e institucionales emprendidas en esta esfera: Al respecto en el artículo 9º de la Constitución de la República, se plantea: "...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; trabaja por lograr que no haya familia que no tenga una vivienda confortable". (Constitución de la República de Cuba, 2003)

Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano: tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Las Normas Cubanas 3000,3001,3002 sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos . El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos. Todo ello sin acudir a malas prácticas que irrespetan el empleo, las relaciones laborales, seguridad y salud, sin discriminación, ni explotación del trabajador, respetando la diversidad.

Sistema de gestión de la calidad que buscando un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución: con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo

económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. Además lineamientos como el 8, 12, 63, y 134 expresan la importancia y necesidad de orientar a las empresas hacia una RSE que logre la eficiencia y eficacia requerida.

A pesar de que no hay una presencia explícita de la RSE, no ocurre así con algunos de sus componentes, que sí se encuentran presentes en muchos de los documentos rectores antes mencionados, además las empresas pueden desarrollar acciones que les permitan mantener una relación responsable con su entorno logrando en él impactos positivos, reforzados esencialmente por investigaciones, innovaciones, cambiando el modelo de relaciones en la empresa, generando valor y beneficios suficientes para todas las partes.

En Cuba se realizaron importantes estudios conducentes a normar la práctica de este concepto. La Oficina Nacional de Normalización adscrita al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente ha constituido mediante resolución propia No. 103 / 2006 el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social, que tiene como una de sus misiones principales, 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 ésta sea clara, entendible y objetiva y que pueda ser aprobada por los niveles correspondientes, la cual todavía se encuentra en proceso de elaboración. Este centro se rige por la norma ISO 26000,2010; norma internacional sobre responsabilidad social. Esta norma todavía no se ha comenzado a implementar ni poner en práctica debido a que no se ha realizado un profundo estudio de su aplicación en las empresas cubanas.

En función de ello también se realizaron investigaciones en las empresas a partir de trabajos desarrollados en tesis de grado y de maestría⁴, donde se pudo diagnosticar el bajo conocimiento que del término RSE y su alcance tienen muchos de los empresarios y trabajadores, lo que limita su gestión así como también, la carencia en el uso de procedimientos y modelos que garanticen la implementación de la RSE.

Entre los motivos que a juicio de las autoras refuerzan la necesidad de su aplicación se encuentran:

- El deterioro del medio ambiente que compromete el futuro.
- Desde el punto de vista de la economía ambiental existe un principio: el que contamina paga, su consecuente aplicación llevaría también a un incremento de los gastos por parte de las empresas, lo que le otorga adicionalmente un cierto enfoque económico al problema, ya que está demostrado que es menos costoso tomar medidas anticipadas que reparar el daño causado, amén del costo temporal que en el segundo caso se hace enorme.

⁴ Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial de la UEB Derivados del alambre de Minas. (2011). Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial de la Tienda TRD La Elegante para la protección al consumidor (2012). Sistema de acciones para gestionar la responsabilidad social empresarial en la Fábrica de Quesos” La vaquita”. (2013)

- El acrecentado deterioro de valores morales y cívicos, como la honestidad, la decencia, la vergüenza, el decoro, la honradez y la sensibilidad ante los problemas de los demás, ha facilitado la ocurrencia de hechos delictivos, fraudes contables y corrupción provocándole al país pérdidas económicas significativas.⁵
- Escasez y altos precios de los recursos agotables a nivel mundial que afectan al país.
- Obsolescencia tecnológica en algunos sectores que son determinantes en la economía cubana.
- Insuficiente análisis de algunos de los aspectos sociales y medioambientales de las actividades empresariales unidos al escaso control de la información sobre los impactos de la actividad empresarial sobre el entorno.
- Débil desarrollo de proyectos empresariales para involucrarse con la comunidad local.
- Por último y no menos importante la necesidad actual del desarrollo de la conciencia humana en busca de una coherencia entre lo que hacemos y lo que debemos hacer en los términos económico, social y ambiental en las organizaciones para su presente y futuro.

Por tanto, se evidencia el reforzamiento por parte de las empresas y ciudadanos que desde los distintos sectores se comprometan en construir un país con sentidos éticos, responsabilidad, y la noción última de que el otro es más importante como ciudadanos de calidad. Solo así se refuerzan las bases sociales de esta sociedad para mantener y preservar la construcción del socialismo. Se requiere de un compromiso directivo y de toda la organización de manera integrada, partiendo esencialmente de un cambio de pensamiento y de actitud ante los implicados en cada uno de los niveles de autoridad y siguiendo los lineamientos de la batalla económica y social.

Asimismo, la política económica y social del Partido y la Revolución se corresponderán con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado. Estos principios deben ser armonizados con mayor autonomía de las empresas estatales y el desarrollo de otras formas de gestión. El modelo reconocerá y promoverá, además de la empresa estatal socialista, forma principal en la economía nacional, a las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia. Por tanto al acoger otras formas de gestión es muy importante trabajar por elevar la cultura en cuanto a la responsabilidad social empresarial, ya que en estas nuevas consideraciones

⁵ Intervención del General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la Primera Sesión Ordinaria de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 7 de julio de 2013, "Año 55 de la Revolución"

aparecen otras estructuras en las que no están claras sus formas de actuación a partir de la RSE.

El simple hecho de la aprobación de los lineamientos conduce a un proceso de cambio y mejora económica – empresarial. Su posterior implementación, control y sistematización, informándole a la asamblea y a la sociedad en general los avances obtenidos y dificultades por resolver, constituye un elemento que responde a la RSE.

La gestión de la RSE no es más que planear, organizar, liderar y controlar la RSE mediante su implementación e integración al proceso de toma de decisiones.

Tomar decisiones responsablemente incorpora el desarrollo de la conciencia ante el impacto negativo de las decisiones. Impacto que se puede reducir al involucrar a las personas en la toma de decisiones estratégicas, pues se orientan los intereses grupales e individuales. Permite que no solo las personas se sientan parte, sino que sean parte del proceso.

Propuesta de un procedimiento basado en un enfoque estratégico para la gestión de la RSE

Como premisas para la aplicación del procedimiento basado en un enfoque estratégico de RSE está el cumplimiento de los siguientes principios.

- Adaptación continua a la normativa aplicable: conocer los requisitos de la normativa de contenido social vigente y aplicarlos a las actividades de la empresa a través de la planificación de las distintas actividades y procesos.
- Prevención y control de sucesos no deseables: considerar el impacto social, dentro de los criterios a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones, en todos los niveles de la empresa, especialmente en las relaciones empresa-trabajador. Actuar ante la aparición de sucesos no deseables.
- Ambiente de trabajo: mantener y fomentar un ambiente de trabajo socialmente correcto, basado en la confianza y el respeto mutuo entre todas las personas de la empresa, la comunicación y el desarrollo de valores
- Influencia en los proveedores: aplicar los criterios de responsabilidad social en las relaciones con los proveedores, para conseguir un nivel de responsabilidad social aceptable a lo largo de la cadena de suministro.
- Colaboración: colaborar en proyectos concretos con organizaciones comprometidas con la mejora de las condiciones sociales en el mundo. Ayudar a organizaciones locales que lleven a cabo labores humanitarias.
- Comunicación e información: llevar a cabo una comunicación interna y externa transparente y eficaz, para la consecución de los objetivos de Responsabilidad Social.
- Formación: promover la formación social de las personas de la empresa.
- Capacidad innovadora: fomentar una cultura innovadora a partir de la gestión del valor creatividad, la creación de espacios para solución de problemas a partir de la aplicación de técnicas grupales y el logro de un clima basado en motivación, reconocimiento, compromiso moral con la organización y participación así como empoderamiento.
- Mejora continua: impulsar la mejora continua, basada en los resultados de la monitorización de los distintos procesos y actividades relacionadas con los compromisos y principios anteriores.

Al respecto existen múltiples declaraciones internacionales y nacionales de carácter general que se han desarrollado posteriormente en documentos más específicos de acuerdo a las características y necesidades concretas de determinados sectores de actividad.

Para la gestión de la RSE en Cuba se propone un procedimiento con las siguientes etapas:

1era etapa. Preparar las condiciones para aplicar el procedimiento

Pasos metodológicos:

. Diagnóstico del conocimiento

Con el objetivo de introducir el concepto sobre la base de su desconocimiento en el ámbito empresarial se propone iniciar con este sencillo cuestionario para directivos y trabajadores:

¿Qué es responsabilidad social para mi empresa?..... (saber)

¿Por qué mi empresa debe gestionar la RSE?..... (el motivo)

¿Para qué mi empresa debe gestionar la RSE si hasta ahora no lo he hecho?.....(Finalidad)

Diagnóstico del compromiso directivo (necesidad, importancia visión estratégica del cambio)

Objetivo: Diagnosticar la participación de los directivos en la proyección e implementación de la RSE de acuerdo a su compromiso ante la RSE

El grado de manifestación de este compromiso moral ante la sociedad en la actividad directiva se puede valorar a través del pensamiento y la actitud estratégica del jefe de la entidad y su equipo de dirección en la medida que conciben necesaria la gestión de la responsabilidad social y decidan ponerla en práctica.

Cuando el directivo principal y su equipo reconocen la necesidad del cambio, deben orientar el mismo teniendo como condicionante la responsabilidad social como origen y destino.

Es necesario que se produzca una orientación de la RSE hacia una perspectiva más estratégica, relacionándola con la misión, objetivos, visión de la empresa; es decir, que se incluya dentro del plan estratégico y se establezcan sus políticas o principios.

En este sentido, la adopción de criterios de RSE en las estrategias permitirá que la empresa, como entidad social que es, se sienta participe de su entorno e intente que su actuación, con todos los medios a su alcance, favorezca y promueva el desarrollo social y medioambiental.

Definición del grupo de trabajo de responsabilidad social

Objetivo: Crear un grupo de trabajo definiendo las funciones, responsabilidad y autoridad de los responsables de la gestión de la RSE.

Esto puede hacerse apoyados por técnicas como lluvia de ideas, sección plenaria, cuestionario. De manera tal que la empresa cuente con responsables de directos de velar por el cumplimiento de la responsabilidad social.

Capacitar al grupo de trabajo de responsabilidad social y este a su vez al resto de los trabajadores.

Objetivo: Crear un grupo de trabajo capacitado para gestionar la responsabilidad social empresarial.

Una vez identificado el compromiso y conocimiento directivo, así como creado un grupo de trabajo capacitado, se puede pasar a la siguiente etapa.

2da etapa. Diagnóstico de la RSE en la organización.

Objetivo: Diagnosticar la presencia de componentes de la responsabilidad en la organización.

Pasos metodológicos.

Identificación de los aspectos normativos que favorecen la gestión de la RSE en la empresa y las políticas voluntariamente asumidas.

Objetivo: Diagnosticar la presencia de la RSE en el conjunto de leyes, políticas y normas generales que las diferentes instancias del Estado dictan para regular el funcionamiento de la organización.

Identificación de los aspectos operacionales la presencia de la responsabilidad social empresarial.

Objetivo : Diagnosticar el proceso de transformación según los cuales las empresas producen bienes y prestan servicios. desde las dimensiones social, económico y medioambiental.

Diagnóstico de la relación empresa- grupos de interés.

Objetivo: Diagnosticar la relación empresa- grupos de interés para identificar los aspectos positivos y negativos del actuar empresarial en el contexto que se inserta.

3ra etapa. Implementación de los requerimientos para la gestión de la RSE

Objetivo: Diseñar los requerimientos necesarios para la implementación de la RSE a partir del análisis teórico metodológico y los resultados de las etapas anteriores.

Para su implementación se debe contar con las siguientes condicionantes:

Estructura organizativa: exige un soporte organizativo que asegure que se llevan a cabo las tareas planificadas y se cumplen los objetivos fijados. Por tanto, la dirección debe definir las funciones, responsabilidad y autoridad de los responsables de la gestión de la RSE.

Documentación: La documentación básica del sistema está formada por la política de RSE, el manual de RSE, los modelos de RSE y los registros. La política es una declaración de intenciones, directrices y compromisos. El manual describe de una manera resumida el sistema de gestión de la RSE, los modelos describen detalladamente los procesos, controles, y responsabilidades para la gestión de la RSE. Los registros son evidencias documentales del cumplimiento de los modelos. Es válido señalar que la RSE se debe implementar teniendo en cuenta las dimensiones económicas, ambientales y sociales.

El código ético que es el documento que establece las reglas y principios que definen el comportamiento de la organización y que, por tanto, configuran el marco normativo y los criterios que determinan lo que es correcto o no.

Aunque suele haber códigos éticos sectoriales que la empresa puede asumir, cada organización debe redactar su código ético en el que explicita y comunique su carácter propio que la identifica y diferencia de otras empresas.

Pasos metodológicos:

Análisis de los resultados de las fases anteriores

1. Proposición de las acciones para la mejora de la RSE.
2. Diseño de los documentos organizativos para su seguimiento y control
3. Rediseño de la estructura organizativa en caso de ser necesario

4ta etapa medición y control.

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la planificación e implementación de las acciones asociadas a la RSE mediante un monitoreo ex ante .

Pasos metodológicos

Una vez implementada la estrategia de RSE y las acciones planificadas, la empresa debe medir y controlar los resultados obtenidos comprobando en qué medida se cumplen los requisitos y objetivos fijados. Esto puede lograrse a través de un proceso de auditoría apoyado por un sistema de información.

La mejor manera de medir los resultados es utilizar indicadores de RSE que pueden ser cualitativos o cuantitativos y de gestión u operacionales. Estos además de medir el desempeño facilitan la fijación de objetivos y la comparación en el tiempo y con otras empresas de los resultados obtenidos. Una aproximación pudieran ser:

- Indicadores de diagnóstico
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia

5ta etapa. Revisión y mejora (Actualización)

Objetivo: Diseñar un plan de mejora continua a partir de la retroalimentación que permite la vigilancia y control.

Luego de la medición y control se elabora un plan con todas las decisiones y acciones tomadas relacionadas con los posibles cambios en los elementos del sistema de gestión de la responsabilidad social coherente con el compromiso de mejora continua ya que es un proceso hacia la excelencia, que en el caso cubano ayuda a consolidar el sistema de gestión empresarial dotando a las empresas de un alto reconocimiento social.

Pasos metodológicos

1. Identificación de las principales deficiencias en el proceso para diseñar acciones que corrijan la implicación en los resultados empresariales
2. Diseño de un plan de actividades de acuerdo a la Instrucción 1 del Consejo de Estado para evitar nuevas manifestaciones en las deficiencias encontradas
3. Implementación de un plan de actividades según lo establece la planificación

En resumen, es importante crear una cultura de responsabilidad social capaz de transformar la sociedad en una que genere un futuro de todos, sustentable y con dignidad. No obstante, falta un largo y complejo camino para actualizar el modelo económico y social, asegurando el apoyo mayoritario de la población a este proceso. Se debe incluir en las estrategias empresariales así como en los valores a seguir. Sin embargo, al analizar las acciones de responsabilidad social que una empresa realiza o deja de realizar, los incumplimientos reglamentarios han de ser considerados como una irresponsabilidad social primaria que únicamente con un buen control directivo se pueden ir eliminando. Es válido revisar que las nuevas formas de gestión que sean aprobadas desarrollen una cultura de RSE que esté acorde con los principios que de estas venían cumpliendo las empresas socialistas cubanas y que estas últimas perfeccionen o logren minimizar las deficiencias.

CONCLUSIONES

La responsabilidad social empresarial (RSE) constituye el desarrollo de la capacidad de gestión de las empresas y complementa del proceso estratégico orientado a la efectividad social de las organizaciones.

La responsabilidad social es útil siempre y cuando se le reconozca su carácter de fin y no de medio para el lucro de la empresa enmascarando sus verdaderos objetivos.

En Cuba están creadas las condiciones para que la empresa sea socialmente responsable, se han generado las actitudes y la cultura propicia para la asimilación creativa de tal propuesta.

El procedimiento propuesto es una forma preliminar de introducir la RSE en el proceso estratégico de las organizaciones, especialmente en las empresas cubanas del sistema de dirección y gestión empresarial en busca de un alto reconocimiento social planteado así en el capítulo V de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

REFERENCIAS

Almanza Nordelo, O. V. (2013, 10 de marzo). Investigación y diseño del servicio para la implementación de la Norma ISO 26 000 como producto del Grupo de Consultoría del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Camagüey. [s.l.]: [s.n]

Casado, L.C. (2013). Empresa socialista con esencia renovadora. Ponencia presentada en el Seminario Económico y Financiero de Cuba, Cuba.

Castañedas, M. (2011). Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial de la UEB Derivados del alambre de Minas. Trabajo de Diploma, Licenciatura en Economía, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

CITMA. (2010). Estrategia Nacional de Educación Ambiental 2010-2015. La Habana, Cuba: Autor.

Constitución de la República de Cuba. Recuperado el 3 de marzo de 2014, de <http://www.cuba.cu/gobierno/cuba.htm>

Loredo Carballo, N. y Cánovas, G. Aproximación crítica al concepto: Responsabilidad Social Empresarial. [s.l.]: [s.n]

Marrero García, M. (2011). Propuesta de integración del Sistema de Gestión Ambiental de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Camagüey con los aspectos que conforman la Responsabilidad Social Empresarial. Tesis de maestría no publicada en Administración de Negocios, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

Menguzzato, R. (1994). Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador de Management. Barcelona, España: Ed. Ariel.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (1977). Ley No. 13/1977: Sobre la Protección e Higiene del Trabajo. La Habana. Cuba.

Partido Comunista de Cuba. Congreso VI; La Habana, 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. 38p.

Pérez, A. (2009). Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. Palacio de Convenciones. La Habana, Cuba.

Resolución 134/2013. (2013). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, Cuba.

Resolución No. 60/11. Control Interno. (2011). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, No 9, Ministerio de Justicia, Cuba.

Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial: revisión de la literatura académica. *Revista Intangible Capital*, 2(14) 338-358.

Intervención del General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la Primera Sesión Ordinaria de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional

del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 7 de julio de 2013, "Año 55 de la Revolución"