

**Universidad de Pinar del Río
“Hermanos Saiz Montes de Oca”
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales.
GEDELTUR**



Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección.

Título: Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Autor: Lic. Hernán García Díaz.

Tutora: Dra.C. Maricela González Pérez.

Pinar del Río
2012

Dedicatoria

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.

Agradecimientos

A toda mi familia, en especial:

A mi madre, por su corazón.

A mi hermano, por su apoyo.

A mi abuela, por su estancia.

A mi tutora Dra.C. Maricela González Pérez que sin su ayuda, asesoramiento e instrucción, hubiera sido muy engorroso haber hecho esta investigación.

A todos los profesores que impartieron las asignaturas que componen el currículo de esta maestría y compañeros de aula por haberme brindado su afecto y amistad.

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.

Pensamiento

“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: Fernández, D.2007:15)

Resumen

Uno de los grandes logros de la humanidad, en opinión del autor, 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 de 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 en Responsabilidad Social Empresarial le permiten 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 la Empresa Pecuaria Punta de Palma 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 investigación pone su acento en la elaboración de una estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, que permita dar solución a los problemas antes mencionados y contribuya a fundamentar y proyectar acciones desde un enfoque crítico para lograr el objetivo de la misma. Se valida mediante la aplicación parcial de sus resultados en la entidad, corroborando la solución del problema y la veracidad de la hipótesis formulada.

Palabras claves.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Estrategia para la gestión de la RSE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		
CAPÍTULO I.	Fundamentos Teórico-metodológicos para la elaboración de la Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	1
1.1	Referentes teóricos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial.	1
1.1.1	Síntesis de la evolución histórica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.	2
1.1.2	Enfoques y tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional.	9
1.2	La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. Situación actual y perspectivas.	14
1.2.1	Experiencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Pinar del Río y en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	22
CAPÍTULO II	Caracterización de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	24
2.1	Metodología a seguir para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	24
2.2	Caracterización de la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	29
2.3	Análisis de la aplicación de instrumentos para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	39
2.4	Resumen de aspectos positivos y negativos en materia de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	53
CAPÍTULO III	Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Validación de su implementación.	55
3.1	Fundamentación de la estrategia propuesta.	55
3.1.1	Principios que sustenten la estrategia.	57
3.1.2	Estructura de la Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.	59
3.2	Validación de la Estrategia para la Gestión de la RSE mediante los resultados concretos de su aplicación, obtenidos en la organización.	72
CONCLUSIONES GENERALES.		77
RECOMENDACIONES.		79
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

Introducción

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 sosegado 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.

En Cuba a diferencia del resto del mundo están creadas las condiciones para fomentar y ejercer buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, condicionado por la esencia misma del proceso revolucionario, 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, el sistema social socialista establece que el Estado cubano es el principal garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana.

“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 socialista”. (Alfonso, J. A. 2008: 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 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 (TRAICO) puede ser una muestra de implementación de prácticas socialmente responsables a partir de los proyectos que esta a implementado de forma gradual, permitiendo ser una empresa que se ha ganado la distinción de vanguardia nacional 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 el autor (Alfonso J.L. 2008), el que desarrolla un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos del municipio Bahía Honda, aunque 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.

Al estudiar en particular el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial de la Empresa Pecuaria Punta de Palma se observaron una serie de elementos que inciden negativamente en la gestión de la misma en dicha entidad como son:

1. 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.
2. No existe una base normativa instituida que incluya en un cuerpo jurídico único, elementos de la Responsabilidad Social Empresarial.
3. No existen las estructuras y mecanismos para la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial.
4. 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, ello justifica la necesidad e importancia de la investigación que propone el autor.

Al estudiar esta situación en los sujetos de este proceso se pudo detectar como **Problema de Investigación** el siguiente:

¿Cómo integrar todos los factores y componentes de la Responsabilidad Social Empresarial, para lograr una gestión adecuada de la misma en la Empresa Pecuaria Punta de Palma?

Por ello, el **objeto de estudio** de la investigación se enmarca en el proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Partiendo de este, **el campo de acción** de la investigación está relacionado con el proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

A partir de lo anterior se establece como **objetivo general**:

Elaborar una estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Los objetivos específicos que se proponen en la investigación son los siguientes:

1. Analizar los referentes teóricos y metodológicos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial.
2. Diagnosticar el estado actual del sistema de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.
3. Validar la Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

De ahí que en esta investigación se planteen la siguiente **hipótesis**:

Si se tienen en cuenta los factores y componentes implicados en el funcionamiento de la Empresa Pecuaria Punta de Palma es posible diseñar una Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial que contribuya a una mejor gestión en dicha empresa.

Los resultados esperados son los siguientes:

Caracterización del estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Desde el punto de vista teórico, el aporte de este trabajo se encuentra en la fundamentación teórica de la estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pecuaria Punta de Palma y los principios que lo sustentan.

El aporte práctico consiste en: La concepción y elaboración de la estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Los principales **métodos** empleados en la investigación son los siguientes:

El método **dialéctico** que supone la identificación de las contradicciones, los nexos y las transformaciones que se evidencian a lo largo de la investigación. A través del mismo se pudo:

Identificar las contradicciones existentes entre cada área de la responsabilidad social, develando que los nexos entre cada uno de ellos limitan el funcionamiento ideal de la misma. Por lo tanto las transformaciones están 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:

Método histórico y lógico: 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 concreta que ha seguido este concepto, tal y como han sido analizados por sus autores en los diferentes momentos históricos.

Método sistémico para fundamentar la concepción de la estrategia para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, estableciendo las conexiones entre los componentes que la conforman y la secuencia lógica de su proceso.

Se utilizaron además diferentes **métodos empíricos**, como es la **observación**, la cual se desarrolló a través de la aplicación de un conjunto de técnicas como **análisis documental**, 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 desarrolla fundamentalmente por la aplicación de técnicas 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.

Encuestas 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.

Recorridos en grupos por la comunidad, con el fin de visitar las comunidades aledañas a las U.E.B. y compartir información con sus miembros respecto al comportamiento de las relaciones empresa-comunidad.

La tesis se ha estructurado en tres capítulos fundamentales. El primer capítulo titulado: “Fundamentos teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial”, tiene como objetivo abordar los elementos teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial, su evolución histórica, enfoques y tendencias a nivel internacional, así como situación actual y perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial en Cuba y en la Empresa Pecuaria de Punta de Palma.

En el segundo capítulo: Caracterización de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, en él se presenta la selección y caracterización del escenario. Aplicación de instrumentos para obtener opiniones de los trabajadores, directivos de la empresa y miembros de la comunidad sobre el comportamiento de la Responsabilidad Social Empresarial para evaluar esta problemática y sus perspectivas. Observación del comportamiento del proceso vigente en este sentido.

El tercer capítulo: Propuesta de la estrategia para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Validación de su implementación. En él se abordan la fundamentación de la estrategia propuesta y el procedimiento y acciones para la validación parcial de la estrategia.

Al final de los tres capítulos se presentan las **conclusiones**, estas constituyen una síntesis del análisis y las reflexiones realizadas por el autor desde un plano de generalización teórico-metodológica, las que pueden ser de utilidad para investigaciones posteriores que se desarrollen, en particular, en el contexto cubano.

El autor formula un grupo de **recomendaciones** a considerar en trabajos posteriores. Por último se plasma una extensa lista de bibliografía que testifica acerca del estudio realizado sobre este complejo tema, se adjunta un cuerpo de **anexos** que recogen y apoyan los resultados desde el punto de vista teórico y práctico.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

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, pertinentes a la presente investigación.

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 el autor constató la diversidad de una conceptualización homogénea 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, L. S.1987:31)

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.

Sobre la base de estos elementos, en opinión del autor, 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.

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 obligación de los individuos, no 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.

Pero según se ha podido constatar 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.

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.

En pleno apogeo y con posterioridad a las crisis energéticas de los años 70 del pasado siglo, 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 ha sido 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, M. 1963: 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 y por tanto no se requerían acciones adicionales de RSE, que la empresa 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, el autor considera 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.¹

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

¹ Una crónica más completa se puede encontrar en: “Administración”. Editorial Prentice Hall. Quinta edición, primera parte, Pág.100-104.

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.²

Con base en estas precisiones se ha intentado recorrer de forma breve 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**. Para algunos autores como María Emilia Correa; Sharon Flynn; Alon Amit (2004); Dirk Matten; Jeremy Moon (2004); Jean-Pierre 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, J.P. Segal (2004), describe como los británicos tienden a percibir la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta de competitividad y rentabilidad.

Para Araque y Montero la responsabilidad social no se puede ver solamente como un fin de obtener utilidades, defendían vehementemente que la RSE no era un gasto, sino una inversión que generaba beneficios a mediano y largo plazo, así como que la empresa tenía la obligación moral y ética de coadyuvar a la solución de los problemas sociales porque la sociedad le proveía recursos definitivos como educación, trabajadores cualificados, sistemas legales e infraestructuras. Pero también, argumentaron que los problemas sociales se resolvían de manera más

² IDEM

eficiente si se contaba con la decidida participación empresarial (Araque y Montero, 2006: 30).

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: 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 Dirk Matten y Jeremy 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, María Emilia; Flynn, Sharon; Amit, Alon. 2004: 7).

Pero a pesar de estas diferencias de interpretación, una cosa cierta es que la Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad está de moda.

Vista en breve síntesis la evolución que ha seguido la responsabilidad social, se profundiza en su aspecto conceptual a la postre. 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 primero se encuentran las 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, E. 1995:25).

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) puntualiza 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. (Fundación Empresa y Sociedad, 2000)

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”.

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”. (ALIARSE, (2001); Citado en Cajiga, C.J. 2007: 4)

Con base en las anteriores definiciones el autor discurre 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 encuentra la ofrecida por Kofi Annan, Ex secretario General de las Naciones Unidas, en 1999. Este 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” (Annan, K. 1999)

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

Estas dos definiciones, aun estando interesantes, en consideración del autor ponen demasiado énfasis en las bondades de las empresas con la comunidad internacional y poco en la actividad diaria y local de las empresas.

El autor razona 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, considerar los impactos sociales, ambientales y económicos, así como considerar, 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.

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 autores³, por lo tanto el autor considera 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 Compact). El Pacto de las Naciones Unidas, gestado bajo la Secretaría General de Kofi Annan en el 2001 formula 10 principios que se nutren de tres vías normativas fundamentales que a su vez son tres declaraciones derechos (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, 2 son en materia de Derechos Humanos, 3 en materia de Medio Ambiente y un 10º principio, y esto resulta lo más 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

³ Para una mayor profundización en el tema consultar, un excelente trabajo donde se contiene la normativa internacional: R. Fernández Gago (2005) La administración de la Responsabilidad Social Corporativa, Madrid: Thomson-Civitas; y más concretamente el capítulo 2 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 interempresariales.

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, condiciones laborales, gobierno corporativo, etc..., 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”⁴ 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 y 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.

⁴ 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.

- La organización Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), heredera del European Business Network for Social Cohesion, es una red de empresas de ámbito europeo comprometidas 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 representado 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.

El autor considera que es significativo destacar 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 el mismo 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 de capitalismo, 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 socialista condiciona velar por la sociedad en su conjunto y por la emancipación del pueblo, muestra de esto lo refleja el autor 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 C. García (2011) su surgimiento se ubica en la época de la colonia, con las primeras empresas incipientes fundadas por emigrantes 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 joven 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 el sistema de economía basado en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción y el carácter planificado de la economía. La organización 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 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.

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 del autor, en Cuba a diferencia del resto del mundo están creadas las condiciones para fomentar y ejercer buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, condicionado por la esencia misma del proceso revolucionario

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.

Esto se puede constatar en el primer programa económico que tuvo la Revolución Cubana al asumir el poder en 1959, el cumplimiento de los objetivos del alegato “La Historia me Absolverá” que en 1953 esgrimiera como defensa Fidel Castro después del ataque al Cuartel Moncada, convirtiéndose realmente en un auténtico programa de desarrollo. 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 el autor coincide con J.L Alfonso (2008) al plantear que: (...) “el sistema social socialista establece que el estado cubano es el principal garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana”. (Alfonso, J. L. 2008:37)

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”. (Constitución de la República de Cuba; 2010: 22)

Existen otras leyes y artículos⁵ 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 socialista.

Sobre la base de un detallado análisis de los planteamientos de J.A Alfonso (2008) en la tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas, el autor concuerda 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 mas 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”.

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 populares⁶.

⁵ Para una mayor profundización en el tema consultar (Alfonso J. A., 2008: 36)

⁶ Al hablar de comunidad a lo largo de la presente investigación, se toman en consideración las posiciones de E. Conde (2009: 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

Por otro lado en agosto del año 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 C, A. 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”. (García, C.A 2011:21).

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.

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 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.

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 del autor, aunque se está algo distante de poder asumir la Responsabilidad Social Empresarial como una función del sistema estatal socialista, se puede decir que este concepto comienza a ver 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 de ocho de octubre del 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, es el organismo creado según disposición del artículo 4 del Decreto Ley No. 147 de 1994, sobre la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, que ha constituido mediante resolución propia No. 103 / 2006 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 del autor 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, que asumió como parte aguas el discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, en Camagüey, el 26 de julio del 2007, donde apuntó:

“Puedo afirmar responsablemente que el Partido y el Gobierno vienen estudiando con profundidad estos y otros complejos y difíciles problemas, que requieren de un enfoque integral y a la vez diferenciado en cada lugar concreto (...). Todos, desde el dirigente hasta el trabajador de fila, estamos en el deber de identificar con precisión y valorar con profundidad cada problema en el radio de acción en que actuamos, para enfrentarlo con los métodos más convenientes”.

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.

En la esfera empresarial se destacan varios lineamientos, para citar algunos se puede comenzar por el número once, 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; 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; 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; elementos esenciales que concuerdan con los presupuestos de la RSE y 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. Esto 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 autosustentabilidad 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.

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.

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 develar que aun es insuficiente el trabajo por parte de los acuerdos del IV Congreso de Partido Comunista de Cuba en materia de régimen interno de las empresas estatales, 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 Empresarial en Pinar del Río y Empresa Pecuaria Punta de Palma.

El autor con base en todo lo manifestado hasta el momento sostiene 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 a implementado de forma gradual, permitiendo ser una empresa que se ha ganado la distinción de vanguardia nacional 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 investigación 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 económicas 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.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA PECUARIA PUNTA DE PALMA.

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, basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información que permiten evaluar el estado real de la organización objeto de estudio.

2.1 Metodología a seguir para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

En el presente epígrafe se aborda el procedimiento metodológico desarrollado en la indagación, 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 etapas⁷:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de las fuentes de información.
3. Diseño de los formatos para la captación de la información.
4. Diseño y caracterización de la muestra.
5. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

⁷ Las etapas que se describen han sido tomadas por autores de investigaciones anteriores, y aplicadas a la presente, dentro de los autores que las han asumido se destacan: (García, C. 2010; Ginebra, N. 2010)

1. Determinación de las necesidades de información.

Estas vienen determinadas 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 el investigador, en este caso se concreta a la organización y generalmente están dirigidas a: una caracterización de la entidad objeto estudio, sus UEB y respectivos departamentos, caracterización de los miembros que laboran en la entidad, estado del funcionamiento de la empresa y las UEB en general y 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 criterios 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 pago, formación y capacitación, obras sociales, vínculo de la empresa con las comunidades, percepción de ambas partes.

2. Definición de las fuentes de información.

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

Las fuentes de información primaria: las que ahondan en el comportamiento del objeto de estudio. 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.

Fue de gran consideración los elementos aportados por:

Las fuentes de información secundaria: en 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 2009-2013, la caracterización de la empresa, 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, entre otros. Auditorías o visitas del CITMA sobre el tema ambiental; análisis de los programas de gestión ambiental; auditorías realizadas por la Delegación Provincial de la Agricultura, inspecciones por Cuba Petróleo (CUPET), por el Instituto Nacional de Seguridad Social.

3. Diseño de los formatos para la captación de la información.

Hace referencia a las diferentes encuestas como son:

Encuesta sobre condiciones de salud, seguridad y ambiente de trabajo y empleo. Anexo 2.3, se aplicó a directivos, administradores, técnicos, personal del servicio y obreros de la empresa.

Encuesta sobre valores y principios éticos. Anexo 2.4, se aplicó a directivos, administradores, técnicos, personal del servicio y obreros de la empresa.

Encuesta sobre medio ambiente y desarrollo sostenible. Anexo 2.5, Se aplicó 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.

4. Diseño y caracterización de la muestra.

Se tomó como muestra intencional para la realización de esta investigación 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. Para obtener el tamaño de muestra se utilizó la expresión descrita por Arístides Calero Viñero (1978: 55) (Consultar anexo 2.2.). El procesamiento de la información se realizó mediante el software "Sample"

De los trabajadores de la Empresa Pecuaria Punta de Palma se obtuvo a partir de una población total de 440 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.

Posteriormente teniendo en cuenta que la población no era homogénea, ya que existen diferentes categorías ocupacionales se hizo uso del muestreo aleatorio estratificado y se asignó proporcionalmente mediante la expresión que aparece en el (Anexo2.2), el tamaño de muestra a cada uno de los estratos, obteniéndose la cantidad que se muestra a continuación:

Obreros	132
Servicios	27
Técnicos	28
Administrativos	3
Dirigentes	15

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base del criterio de diseño de la muestra. 2012

A partir de una población 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, la cual radica en las comunidades que interactúan y se relacionan 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 de 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 asciende a 2000 personas, de los cuales se excluyen:

368 trabajadores.

520 jóvenes menores de 18 años.

205 ancianos mayores de 70 años.

Para un universo de 907 pobladores

Se aplicó la expresión descrita por Aristides Calero Viñero obteniéndose una muestra de tamaño 270 utilizando el mismo nivel de significación, el mismo nivel de confianza y el mismo error de muestreo que en las muestras anteriores.

5. 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. 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. Para su procesamiento 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 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Empresa Pecuaria Punta de Palma, a partir del análisis de la información de fuentes secundarias.

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 KM 2 ½ 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 Pinar del Río, 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 del 2005 y al mismo se le adicionaron varios servicios mediante la Resolución No. 2576/05, de fecha 25 de Octubre el 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, un objetivo mayor: 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 5 Unidades Empresariales de Bases.

Existen 3 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 2 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.

El autor se percató de que estas presentaban una serie de limitaciones las que se abordaron en conversatorios con los directivos. Aún 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 del autor 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 lealtad a los principios de la Revolución.
- 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 2013. 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 están en lo fundamental a la aplicación de algunos mecanismos de estimulación, como son:

- Atención a los trabajadores enfermos y embarazadas.
- Viajes a la playa en los meses de julio y agosto que organiza el sindicato de conjunto con la administración.
- La venta de una muda 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 el siguiente gráfico:

Gráfico 2.1: Presupuesto de la Empresa para atención al hombre.

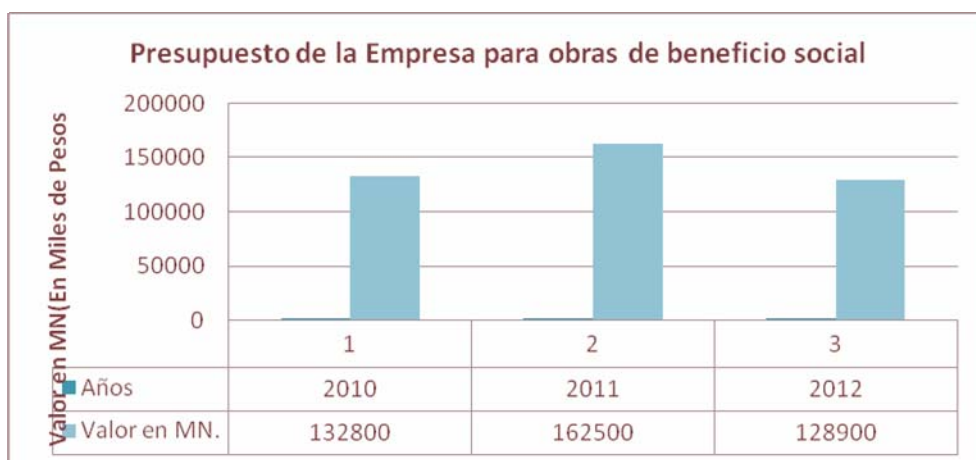


Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos obtenidos en la entidad.

Del gráfico anterior se puede observar que desde el año 2010, hasta el 2012 el presupuesto para la atención al hombre muestra una tendencia creciente, lo cual incide en los niveles de productividad de la empresa, en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en el clima y ambiente favorable de trabajo.

En cuanto al presupuesto destinado por la entidad a obras de beneficio social se constata lo siguiente:

Gráfico 2.2: Presupuesto de la Empresa para obras de beneficio social.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos obtenidos en la entidad.

De lo anterior se puede inferir que el presupuesto de la empresa para obras de beneficio social muestra una tendencia decreciente, entre otros aspectos, el de mayor incidencia es el utilizado en la construcción de viviendas, y una de las causas por la que ha disminuido tiene que ver con el otorgamiento de créditos a la población para tales fines.

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.

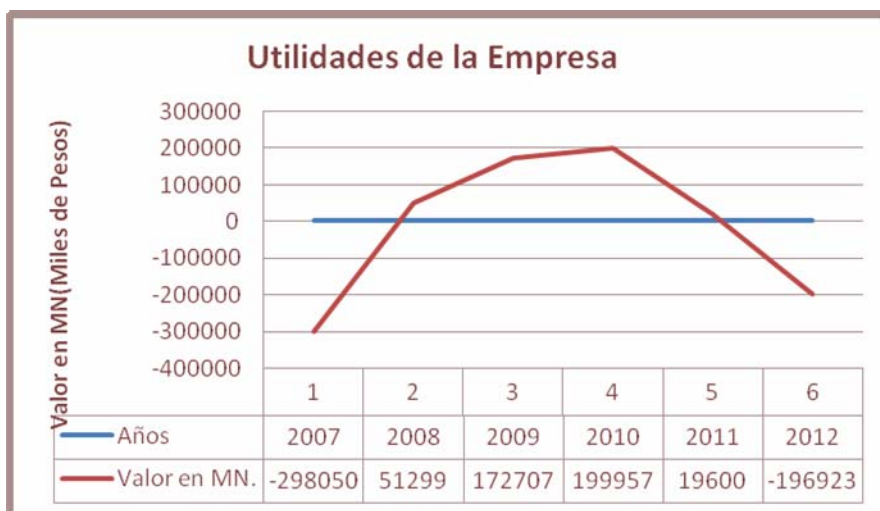
En lo referente a la masa bufalina es donde radican las mayores dificultades, en la actualidad se encuentran bajo control 5140 cabezas de un total de 10900 aproximadamente.

Respectos a las utilidades como se muestran a continuación se perciben irregularidades en las mismas hasta obtener pérdidas, condicionado fundamentalmente por los daños ocasionados en la agricultura por la masa bufalina al no estar estabulada cargándolos como pérdidas al proceso productivo.

Sin embargo, en materia de ingresos la empresa después del 2007 se ha mantenido en escala progresiva cumpliendo en plan anualmente.

Las utilidades de la empresa y su tendencia en los últimos 6 años se comportaron de la siguiente manera como se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.3: Tendencia de las utilidades de la empresa por años.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos obtenidos en la entidad.

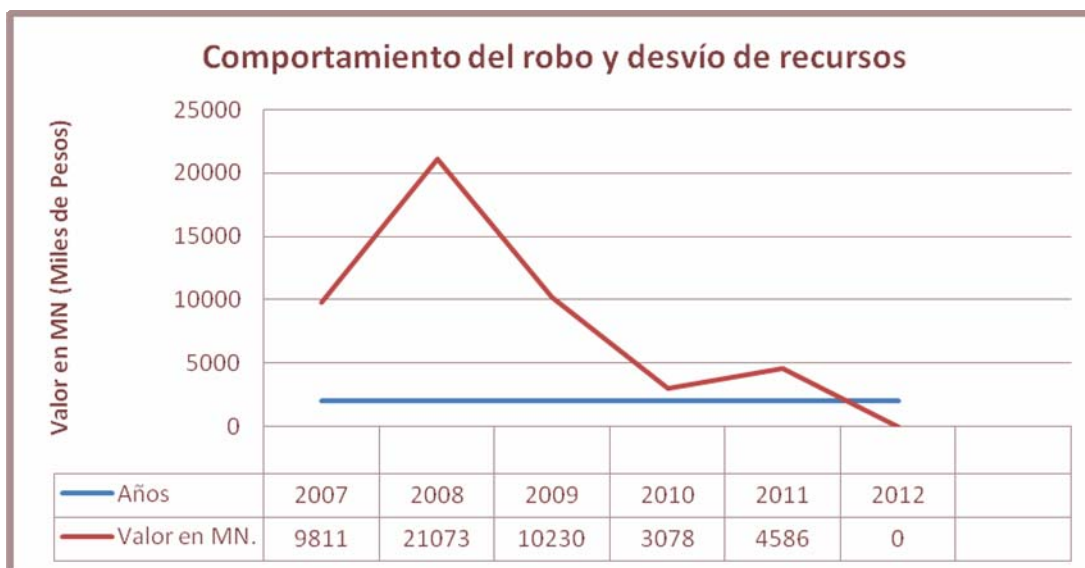
En cuanto a la situación del delito y otros indicadores en la empresa, los resultados son los siguientes:

Gráfico 2.4: El monto en moneda nacional del hurto y sacrificio de ganado mayor y menor.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos obtenidos en la entidad.

Gráfico 2.5: Monto de valor en cuanto a robo o desvíos de recursos.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos obtenidos en la entidad.

Como sea planteado anteriormente la Empresa se ve afectada por los valores en pérdidas, en ello ha incidido además el robo y la desviación de recursos, así como el hurto y sacrificio del ganado, condicionado fundamentalmente por no poseer

control de la masa bufalina en las áreas previstas de dicha entidad y no poseer sistemas de vigilancia eficientes, no obstante la tendencia ha sido a la disminución de dichas actividades negativas.

2.3. Análisis de la aplicación de instrumentos para constatar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

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.

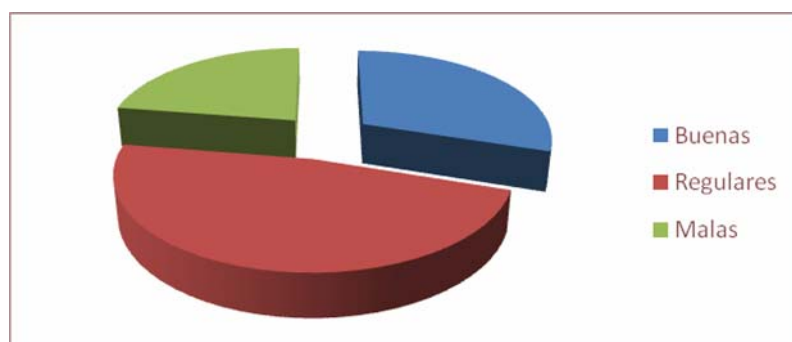
Para el procesamiento de estos resultados se tomó como patrón la respuesta de cada uno de los factores evaluados, se precisó el índice de cada indicador en unidades de índices porcentuales (UIP) y desde estos se determinó la dimensión dentro del conjunto, a partir de aquí se concretó el resultado de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

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 el siguiente gráfico:

Gráfico 2.6 Condiciones de trabajo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos seleccionados en la empresa. 2012

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 del autor el funcionamiento del programa de prevención no sólo debe asociarse al conocimiento de las medidas de seguridad y protección de accidentes de trabajo. 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.

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.

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”; 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 el autor 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%).

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 si 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 empresa 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.

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. El autor pudo constatar la influencia de varios aspectos:

1. 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.
2. 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.

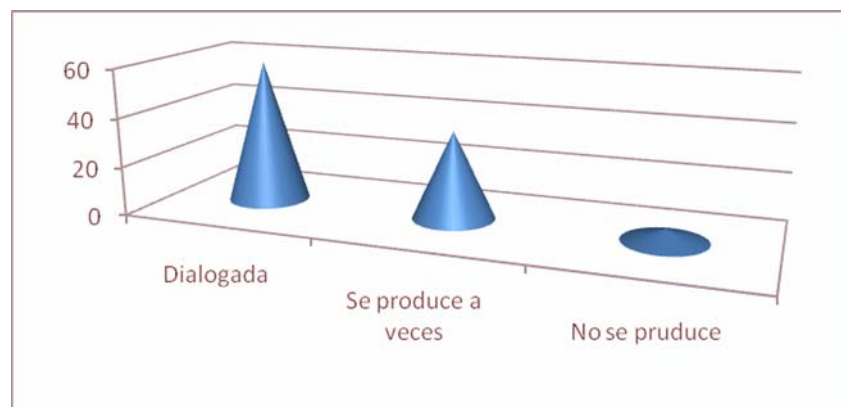
Todo parece indicar la presencia de contradicciones entre la existencia de dichos códigos y su aplicación, un 44% considera que se aplica, sin embargo, un 36% que no y un 20% parcialmente o en ocasiones, alegando que esto se produce cuando es más que evidente o demasiado pública la violación o conductas 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.
- Por lo general las funciones de los sindicatos 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 el siguiente gráfico:

Gráfico 2.7 Comportamiento de la comunicación en la empresa.



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos seleccionados en la empresa. 2012

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.

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 (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 a pesar de obtener utilidades.
- 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** 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.

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

Con este análisis se procura valorar las acciones que realiza 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.

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.

Por otro lado el 25 % alegó que no se realizan acciones de este tipo y un 12,5 % que no sabe. Se constató por el autor 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 aun es insuficiente el uso o explotación de fuentes de energía renovables (existe mayor capacidad de demanda de molinos de vientos).

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:

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

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.

Se verificó por el autor en el proceso de observación través de los recorridos efectuados por las UEB, fundamentalmente 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.

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 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 y obreros, sin embargo, realiza un conjunto de acciones que se han manifestado anteriormente que sí contribuye a ello. En opinión del autor 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 realiza por instituciones competentes, fue objetivo del investigador reflejar la opinión de los miembros de la empresa, sobre la base de sus conocimientos respecto al tema, en cuanto a una valoración positiva o negativa de estos, obteniendo que el 66 % de los encuestados valoraron 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 etc. Un 34 % evaluó de negativo dichos impactos teniendo en cuenta los daños que ocasiona la cría de búfalos al ecosistema. A demás el autor pudo 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.

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 trata entonces de medir la dimensión externa. Relación empresa-comunidad, es decir, cómo la primera se proyecta hacia el desarrollo 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.

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 el **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 ofrecimiento 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 excedentes 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.

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.

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 la comunidad, 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 por dichos conceptos.

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 frecuencias 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. El autor considera que aún 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 respuestas influidas por la situación anterior, el 25 % plantea que sí, un 20 % plantea que no y solo un 55 % que no sabe.

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:

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

Aspectos negativos:

1. Desfavorable estado técnico de los medios de producción para enfrentar las actividades productivas y de servicio.
2. Carencia de medios de protección e higiene del trabajo.
3. Insuficiente atención al hombre.
4. Bajos niveles de motivación de los trabajadores.
5. Bajos niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
6. Insuficiente delegación de la autoridad.
7. Los valores que están definidos en la estrategia no son compartidos con los trabajadores.
8. 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.
9. No está definida una política de apoyo a la comunidad dentro de la estrategia de la empresa.
10. Centralización en la toma de decisiones.
11. Afectaciones climatológicas que inciden en el proceso productivo de la empresa (Huracanes, lluvia, sequía, etc.)

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA PARA LA GESTION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA PECUARIA PUNTA DE PALMA.

En este capítulo el autor se propone fundamentar 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 fundamenta. De igual manera, se precisan una serie de resultados obtenidos en la entidad como parte de la aplicación parcial de la estrategia.

3.1 Fundamentos Teórico-metodológicos para la elaboración de la estrategia para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Al realizar un análisis de las definiciones de estrategia el autor coincide con L. Márquez (2004) 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”. (Márquez, L. 2004:13)

El concepto de estrategia tiene su origen 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 “strategía”, 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, N.; Lorences, J. 2004: 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. El autor considera 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:

1. Posee una fundamentación lógica, teórica y estructural.
2. Revela la dinámica, del sistema de relaciones y los elementos que componen el proceso de gestión de la RSE.
3. Concibe la retroalimentación y evaluación de los resultados tanto en el plano cualitativo como cuantitativo.

4. 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 principios⁸

⁸ Estos principios han sido asumidos por un grupo considerable de autores, dentro de los que se encuentran: (Ginebra, N. 2010:49); (García, C. A. 2010:71); entre otros. Como parte de la revisión documental, el autor se percató de que estos poseen aplicabilidad práctica y capacidad de sustentación, con las adecuaciones pertinentes, para la presente estrategia.

- **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 interviene 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 esta a la practica.

- **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 el autor propone, para el proceso de gestión de la RSE, consta de la siguiente estructura:

3.1.2. Estructura de la estrategia general para la gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

I- Introducción: Se precisan los fundamentos generales de la estrategia.

II- Diagnóstico: Se realiza a partir de la selección y aplicación de métodos e instrumentos que permiten determinar los elementos positivos y negativos existentes para implementar la estrategia.

III- Problema y Objetivo general: Se dirigen al planteo problémico de la situación y al perfeccionamiento del proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

IV- Acciones estratégicas generales: 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.

V- Evaluación de la estrategia: Se evalúa 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.

Una vez examinada la estructura, se procede al desarrollo de la misma en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

I.- INTRODUCCIÓN

En párrafos anteriores se ha precisado los fundamentos generales de la estrategia, así como sus principios, 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 memoria escrita.

II.-ESTUDIO DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.

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.
- 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.
- Procesamiento de la información obtenida.

II.3. Evaluación del diagnóstico.

Acciones a desarrollar.

- Interpretación de los resultados obtenidos.
- Integración de los resultados obtenidos en el conjunto de instrumentos aplicados, 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

Fortalezas⁹:

1. Directivos y trabajadores de la empresa reconocen la necesidad de consolidar el proceso de gestión de la RSE.
2. 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.
3. Disposición de los directivos, trabajadores y la comunidad para colaborar con la implementación de la estrategia.

Debilidades:

1. Inexistencia de una estrategia de comunicación, como base para el funcionamiento del resto de las estrategias funcionales.

⁹ 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, el autor puntualiza 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.

2. Insuficiente preparación de los trabajadores y la comunidad para llevar a cabo la gestión de la RSE en la empresa.
3. 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.
4. 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:

1. Afectaciones climatológicas adversas que inciden en el proceso productivo de la empresa (Huracanes, lluvias, sequías, etc.)
2. Centralización en la toma de decisiones.
3. Inestabilidad en los suministros de los principales insumos por parte de los proveedores.
4. Incremento de los precios de los medios de producción para la producción agropecuaria en el mercado mundial.
5. La coyuntura económica de crisis internacional y sus consecuencias para el país, la provincia y la empresa.
6. La agudización del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos a Cuba.

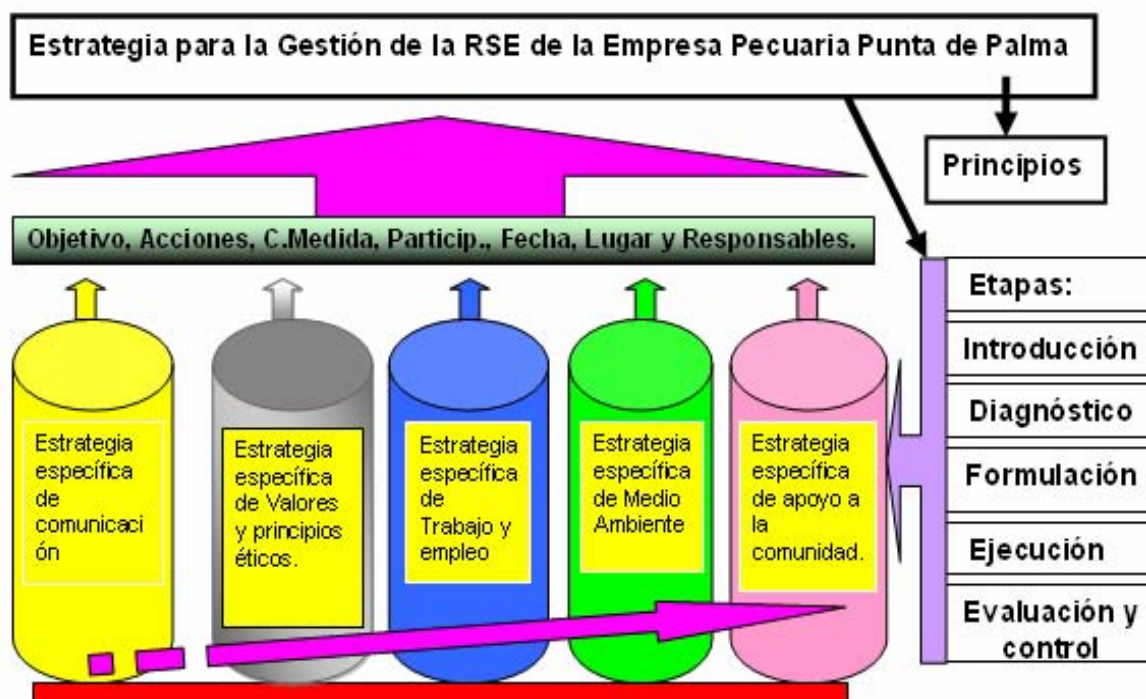
Oportunidades:

1. Se cuenta con el apoyo prioritario del Partido y del Gobierno al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos, lo que constituye una de las prioridades estratégicas del país.
2. Mayor apertura económica a raíz de la actualización del modelo de gestión económica cubano.
3. Posibilidades de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales para la ejecución de inversiones e introducción de nuevas tecnologías

4. Existencia de instituciones en la provincia que brindan apoyo en materia de capacitación.
5. 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.

De tal modo la estrategia general para la gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma quedaría estructurada de la siguiente forma como se muestra a continuación:

Figura 3.1:



En correspondencia con lo anterior la Estrategia General para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial 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, el autor sostiene 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.

Esta indica la necesidad de implantar procedimientos que aseguren una correcta gestión, establecen que la empresa está obligada 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.

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

III.- PROBLEMA Y OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA.

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 partido y el 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:

1. Perfeccionar el proceso de comunicación interna y externa de la empresa pecuaria Punta de Palma.
2. 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.
3. Lograr mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo.
4. Potenciar el proceso de gestión ambiental y desarrollo sostenible de la empresa,
5. Elevar los vínculos empresa-comunidad como contribución a la gestión del desarrollo de la misma.

IV. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.

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 específicas, en estricta coherencia con la Estrategia de trabajo de la Empresa. El autor considera 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. (Ver Anexo 3.1).

II. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RSE A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS.

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 privativo 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).

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 para las mejoras continuas de las condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo, la que se muestra en el (Anexo 3.3).

IV. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RSE A TRAVÉS DE LA REORIENTACION 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 de sus actividades, instalaciones y servicios, permitiendo el disfrute de las generaciones futuras de un medio ambiente adecuado.

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, con la estrategia específica 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 acciones estratégicas generales, 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 redundar sólo se especifica y se procede a la etapa de evaluación.

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. Es 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 necesarios 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:

- a. Evaluar el desarrollo del proceso de gestión de la RSE en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.
- b. Redimensionar el direccionamiento de las acciones estratégicas, a partir del proceso de retroalimentación que proporciona.
- c. Evaluar su efectividad para su generalización.
- d. 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 de la estrategia para la gestión de la RSE mediante los resultados concretos de su aplicación, obtenidos en la organización.

La validación parcial de la investigación en la Empresa Pecuaria Punta de Palma se basa en los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de la estrategia de RSE. Desde el año 2011 se vinieron implementando acciones que corrobora la validez de la misma.

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

Indicadores generales de la empresa

- Como resultado de la implementación de la Estrategia General para la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en el 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 representa 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.

I. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RSE, A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN.

- 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. El resultado concreto de la gestión de la responsabilidad social empresarial y el investigador consistió en: visualizar la necesidad de la comunicación como proceso esencial indispensable para el resto de las acciones de la empresa,

hacerlas explícitas 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 ha puesto en práctica de forma parcial 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, aunque la mayor parte de las acciones se ejecutarán con posterioridad a la aprobación del expediente de perfeccionamiento empresarial.

II. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RSE A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS.

- Se impartieron dos conferencias y dos 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.
- Se logró una mayor participación de los trabajadores en la reelaboración de la misión y visión de la empresa, condición que aún no cumple 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.

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.

- 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 y con la participación de 15 trabajadores de diferentes áreas.
- Se ha dotado 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 prioriza 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 años.

IV. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RSE A TRAVÉS DE LA REORIENTACION DE LAS ACTUACIONES DE LA EMPRESA EN MATERIA DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE.

- Se rediseñó e implementó parcialmente la estrategia ambiental de la entidad, a partir de los problemas detectados en las inspecciones y visitas, así como el diagnóstico realizado por el autor, la que se encuentra en fase de ser avalada por el CITMA.

- Se le dio cumplimiento a las acciones de capacitación interna en materia de gestión ambiental, recogidas en la estrategia ambiental de la empresa. En el período se realizaron 4 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 realizó un taller sobre Educación Popular Ambiental, logrando la participación de 23 personas de la comunidad. Se realizaron 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 ha contribuido al mantenimiento y 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 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 en fase de aprobación la de “Caobilla”.
- El 40 % de los linderos de los cuartones 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.

V. 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 incide en la creación de círculos de interés de pioneros sobre manejo del ganado y módulos agropecuarios. En la actualidad se encuentra en fase de conformación por parte del promotor cultural de la comunidad 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 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.

CONCLUSIONES.

Una vez examinadas las cuestiones teóricas y prácticas desarrolladas a lo largo del presente trabajo se arriba a las siguientes conclusiones:

1.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.

2. En Cuba este concepto se ha reflejado a través de la esencia misma del proyecto socioeconómico 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 le corresponde a las empresas fomentar y ejercer como buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

3. Los resultados de los instrumentos y técnicas que se aplicaron, permitieron constatar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial de la Empresa Pecuaria Punta de Palma, donde se acentúan 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.

4. 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, las que dinamizan e integran 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.

5. Los resultados obtenidos de la aplicación hasta la fecha de un grupo de acciones, estrategias generales, corroboran la validez de la misma en la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados alcanzados en el presente trabajo y de las conclusiones a que se arriban se recomienda:

Continuar aplicando las acciones estratégicas que se proponen, así como los diferentes programas de formación a trabajadores, directivos y miembros de la comunidad, para que los involucrados puedan continuar conduciendo sus propios procesos de responsabilidad social empresarial en la organización y en el marco de la comunidad local en la que se inserta.

Bibliografía

1. 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.
2. Araujo, E. (1995). La contabilidad social. Editorial implecar, Medellín, Colombia.
3. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documentos AECA, serie responsabilidad social corporativa, nº 1.
4. 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. En: <http://www.eticaed.org/noticiasjunio2000>. [2009, 20 de julio].
5. Banco Mundial (2003). Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains.
6. Bigné, E; Chumpitaz, R; Andreu, I. 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.
7. 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.
8. Calero, V. A. (1997). "Técnicas de muestreo". Capítulo I. "muestreo aleatorio simple. Editorial Ciencias de Educación. La Habana.
9. Cajiga, C. J. (2007). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Ediciones Centro Mexicano para la Filantropía. Disponible en: www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf. [2009,17 de diciembre].
10. Carneiro Caneda, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna: la nueva frontera de los recursos humanos. Madrid: Esic Editorial.

11. Caro, González, F. J; Castellanos, Verdugo, M. (2007) Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística. Universidad de Sevilla. Inmaculada Martín Rojo. Universidad de Málaga. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
12. Carroll, A. B. (1998). Social Responsibility. En: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane and Freeman, Blackwell Publishers, Massachusetts.
13. Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", Business and Society, vol. 38.
14. Carson, T. (1993). "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility", Business and Professional Ethics Journal, vol. 12.
15. Castillo Clavero, A. (1985). La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
16. 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.
17. Comisión de las Comunidades Europea (2002). Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas.
18. Comisión Europea (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
19. 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.
20. Contreras, M. (2004). Corporate social responsibility in the promotion of social development. Experiences from asia and latin america, washington, bid.
21. Correa, M. E; flynn, S; amit, A. (2004). Responsabilidad social corporativa en américa latina: una visión empresarial. Comisión económica para américa latina y el caribe (CEPAL). Chile. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/medioambiente/4/lcl2104p/lcl2104.pdf>. [2009, 10 de febrero].

22. Cuesta, M. De la (2004). "La responsabilidad social en el sector bancario: una propuesta de indicadores para medir su contribución social", cuadernos de información económica, núm. 180, mayo-junio.
23. Cuesta, M. De la (2006). "Responsabilidad social del sector bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible", papeles de economía española, núm. 108.
24. 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.
25. De Armas, N.; Lorences, J. (2004) Monografía: Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa.
26. Díaz Bretones, F. (2005). "Gestión de la responsabilidad social corporativa", Sociedad Cooperativa, Marzo, n.14.
27. 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.
28. Díez de Castro, J.; Redondo, C. (1999). "En busca de la empresa ética", Alta Dirección, nº 204.
29. Díez de Castro, J. (et-al). (2002): Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid: Pirámide.
30. Empresas más Responsables para una Europa más justa (2002). Amnistía internacional, economista sin fronteras, intermen – oxfaw setew. #2728.
31. Embid Irujo, J. (2004)."La responsabilidad social corporativa ante el derecho mercantil"; cuadernos de derecho y comercio, diciembre.
32. Fernández, D. J. L. (2007). Responsabilidad social empresarial en p y mes: realidad y expectativas. 4ta Conferencia de responsabilidad social empresarial.
33. Fernández, G. R. (2005). La administración de la Responsabilidad Social Corporativa, Madrid: Thomson- Civitas.
34. Fernández, V. M. (2008). Responsabilidad social empresaria y políticas sociales: ¿es posible pensar en alianzas? Universidad Católica. Facultad de C. Humanas. Memoria de grado.

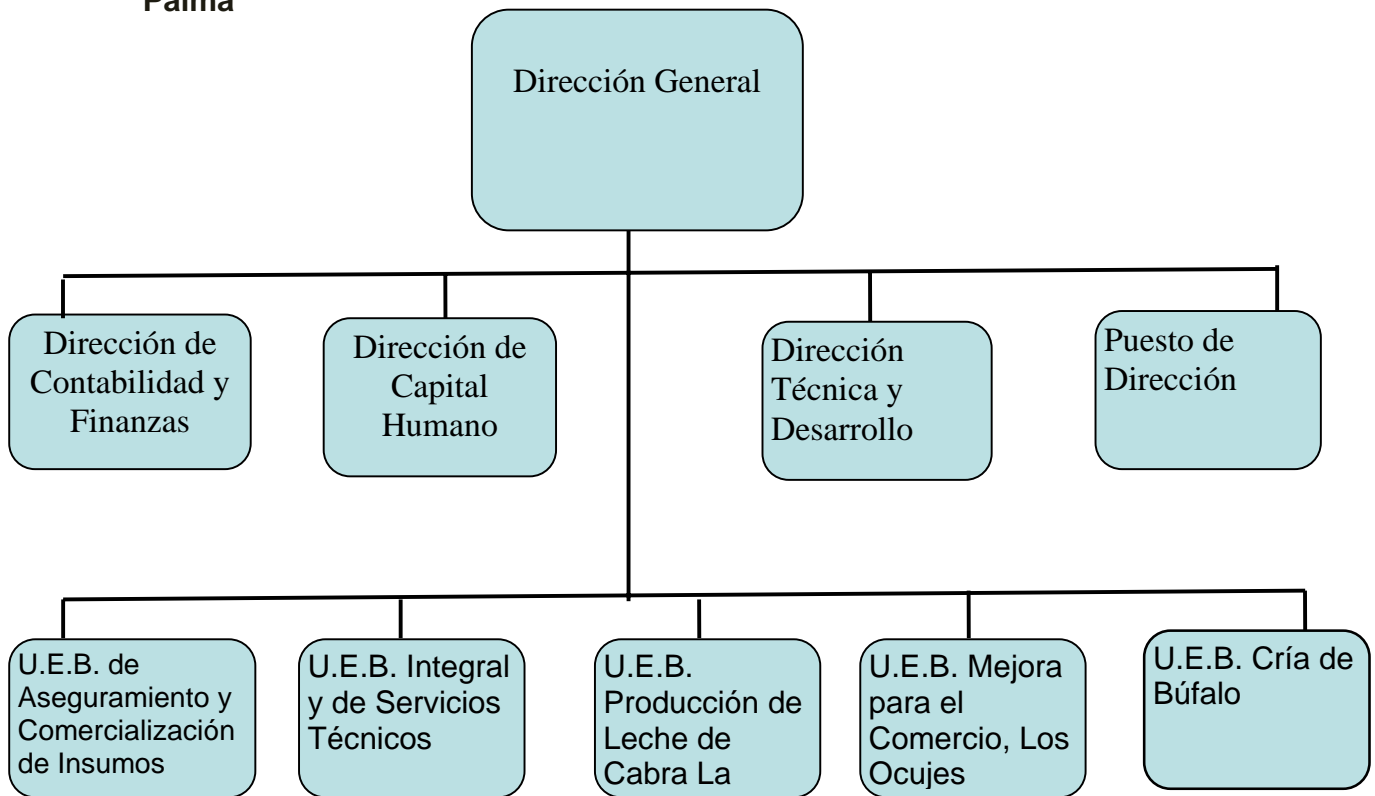
35. Friedman, M. (1963) *Capitalism and freedom*. Chicago:University of Chicago i. Press.
36. Fundación Ecología y Desarrollo (2004). *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables*. Colección “La empresa de mañana”.
37. Fuentes, G. E. (2006). *La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas*. Pecunia.
38. García, C. A. (2010) *Bases metodológicas para el Rediseño organizacional de la actividad empresarial de la Subordinación local en Pinar del Rio*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección de Empresas.
39. García, López, M. J. (2004). Tesis doctoral “responsabilidad social corporativa” círculo virtuoso rentabilidad – medioambiente. Universidad politécnica de Madrid.
40. García, R. C. (2006). *La influencia de la responsabilidad social corporativa. La sostenibilidad del crecimiento empresarial*. Universidad de León.
41. Ginebra, N. (2010). *Programa de mejora del Clima Laboral aplicado en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. en Pinar del Rio*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección.
42. González, de la C. M; Bala M. C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa, concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín ice económico # 2755.
43. González, N; Pérez, M; Viola, R. (2004). *Manual de autoevaluación: responsabilidad social empresaria*. (DERES). Montevideo, Uruguay.
44. González, S. J. (2006). *Marcas y responsabilidad social corporativa: de la identidad a la responsabilidad*. Universidad complutense de Madrid. *Pasando por la publicidad*. Revista de estudios literarios.
45. Hurtado, F; 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*.
46. Ifc (2002). “Developing value: the business case for sustainability in emerging markets”, Washington DC.
47. Jáuregui, R. (2008). *América Latina, España y la responsabilidad social empresarial, contexto, perspectivas y propuestas*. Editorial: fundación carolina – cealci .disponible en www.fundacióncarolina.es [2009, 10 de marzo].

48. Kreisler, M. I. (2003). Promoción Institucional de la responsabilidad social corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales.
49. Larrinaga, C. (2005). "Responsabilidad social e información de sostenibilidad", en G. Perdiguero T. y García Reche A. (eds.). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial (Publicaciones de la universidad de valencia).
50. Licandro, O. (2006). Acción social corporativa: las prácticas de las empresas Uruguayas. Universidad Católica de Uruguay. Facultad de Ciencias Humanas. Seminario de marketing. social.
51. Mariano, N. A; Fernández, G. R. (2001). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. Universidad business preview, primer trimestre. Grupo. Recolectos comunicación. Madrid, España.
52. Márquez, L. (2004) Psicología de la Educación: Una aproximación a su estudio. Colección autores. Serie Formación. ESUMER, Medellín. Colombia.
53. 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.
54. Matten, D; Moon, J. (2004). A conceptual framework for understanding csr. Corporate social responsibility across europe: discovering national perspectives of corporate citizenship. Ed. Habish, andre; schmidpeter, rene; jonker, jan; wegner, martina. Berlin: springer-verlag. Citado en wagenberg, alan.
55. Mckinsey, I (2006). The mckinsey global survey of business executives: business and society.
56. Morera, J. M. (s/f) Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias. Universidad de Zaragoza.
57. OCDE (1976 y 2000). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, París.

58. 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)
59. 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.
60. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2006). Información disponible en www.globalcompact.org. [20010, 16 de septiembre]
61. Pagani, A. (2007). Liderazgo empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante. Center for corporate citizenship – Boston College.
62. Rodríguez, L. S. (1987). Balance social de las empresas. Revista tema de relaciones públicas. Medellín.
63. Rodríguez Zapatero, J. L. (2005). Discurso en la reunión del patronato de la fundación de estudios financieros. [2009, 26 de diciembre]
64. 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, núm. 142, serie etica, diritto ed economia.
65. 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.
66. Segal, J.P. (2004). Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l’entreprise en europe. Documento de trabajo. Citado en wagenberg, alan: la narrativa de la responsabilidad social empresarial, documento de trabajo.
67. Stiglitz, J. (2004). Responsabilidad social y desarrollo, conferencia dada en business for social responsibility and development, Universidad de Columbia, 9-12 de noviembre. Nueva York.
68. Toro, D. (2006). Enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. Ediciones de Universidad Politécnica de Catalunya, número 14-vol.2.

69. Utting, P. (2003). Promoting development through corporate social responsibility: prospects and limitations, global future, world vision.
70. Vaca, Acosta, R.M; Moreno, Domínguez, M.J; Riquel, Ligerero, F. (s/f) Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. Universidad de Huelva. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.
71. Vives, A.; Corral, A. E., Isusi, I. (2004). Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica, Washington, bid e ikei.

Anexo 2.1
Estructura del Organigrama de Dirección de la Empresa Pecuaria Punta de Palma



Fuente: Tomado de la Empresa Pecuaria Punta de Palma. 2012

Anexo 2.2

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p^{\wedge}(1-p^{\wedge})}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p^{\wedge}(1-p^{\wedge}) - \frac{1}{N}}$$

=nivel de significación = 0.05

Z 0.975=1.96

p[^]-Proporción: 0.5

d- Error de muestreo-0.01; 0.05.

N-Tamaño de la población: 440.

Asignación proporcional por estratos.

nh=n.Nh/N

Nh: Tamaño del estrato.

n: Tamaño de la muestra.

N-Tamaño de la población: 440

Fuente: Calero, V. A. (1997). "Técnicas de muestreo". Capítulo I. "muestreo aleatorio simple. Editorial Ciencias de Educación. La Habana. Adaptado a los propósitos investigativos.

Anexo 2.3

Cuestionario.

Condiciones de salud, seguridad, ambiente de trabajo y empleo

Estimado(a) compañero(a).

El objetivo de este cuestionario consiste en diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Tenga en cuenta que a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos generales:

Ocupación _____

Área _____

1—Evalue cómo son las condiciones de trabajo. 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, 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 ____

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

Sí ____ No ____ Parcialmente_____

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___

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

Sí___ No___

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

Sí___ No ___

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___ A veces___

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___

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___

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de las necesidades de información. Pinar del Río, 2012.

Resultados de la encuesta.

Tabla 2.3 Resultados generales de la encuesta, según categoría ocupacional.

Condiciones de Salud, Seguridad, Ambiente de Trabajo y Empleo					
Preguntas	Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma				
	Administrativo	Técnico	Servicio	Obrero	Total
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?	Si 75% No A veces 25%	Si 54,54% No 18,18% A veces 27,27%	Si No A veces 100%	Si 25% No 8,33% A veces 58,33%	Si 45% No 15% A veces 40%
3. ¿Conoce usted si en la empresa funciona el programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades?	Si 100% No	Si 77,21% No 18,18%	Si 100% No	Si 83,33% No 16,66%	Si 82,5% No 17,5%
4. ¿Conoce las medidas de seguridad que debe cumplir cada trabajador?	Si 75% No 25% Parcialmente	Si 9,09% No 22,72% Parcialmente 18,18%	Si 100% No Parcialmente	Si 58,33% No 25% Parcialmente 16,66%	Si 62,5% No 22,5% Parcialmente 15%
5. Valore el nivel de exigencia por parte de la dirección de la Empresa den el cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad y	Alto 75% Medio	Alto 36,36% Medio	Alto 100% Medio	Alto 41,66% Medio	Alto 45% Medio

protección del trabajo.	25% Bajo	54,54% Bajo 9,09%	Bajo	41,66% Bajo 16,66%	10% Bajo 45%
6. ¿Cuenta con los medios de protección individuales necesarios para evitar los accidentes en su puesto de trabajo?	Si 75% No 25%	Si 1,81% No 63,63%	Si No 100%	Si 33,33% No 66,66%	Si 27,5% No 72,5%
7. ¿Ha participado usted en programas de capacitación coordinados por la Empresa, respecto a salud, seguridad y protección del trabajo?	Si 75% No 25%	Si 7,27% No 72,72%	Si No 100%	Si 8,33% No 91,66%	Si 25% No 75%
8. ¿La Empresa apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación?	Si 100% No	Si 7,27% No 2,72%	Si 50% No 50%	Si 25% No 75%	Si 62,5% No 37,5%
9. ¿Se tiene en cuenta la participación de los trabajadores en las decisiones de Empresa?	Si 75% No 25% A veces	Si 5,45% No 18,18% A veces 36,36%	Si 50% No 50% A veces	Si 41,66% No 58,33% veces	Si 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	Si 100% No	Si 68,18% No 31,81%	Si 50% No 50%	Si 58,33% No 41,66%	Si 70% No 30%
	Si 75% No No sé 25%	Si 40% No 53,33% No se 6,66%	Si No No se	Si 14,28% No 71,42 No sé 14,28%	Si 40,74% No 48,14% No sé 11,12%
11. Se aplica una política de retención de los	Si 25%	Si 36,36%	Si 50%	Si 16,66%	Si 40%

empleados en la empresa. De existir cómo usted la evalúa:	No 25% A veces 50%	No 45,45% A veces 18,18%	No 50% A veces	No 16,66% A veces 58,33%	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%
12. ¿Conoce usted si la Empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño?	Si 100% No	Si 7,27% No 22,73%	Si 50% No 50%	Si 75% No 25%	Si 62,5% No 37,5%
13. ¿Se dedica tiempo a revisar con los dirigentes las informaciones para lograr un mejor desempeño?	Si 75% No A veces 25%	Si 4,54% No 27,28% A veces 18,18%	Si 50% No 50% A veces	Si 16,66% No 25% A veces 58,33%	Si 45% No 25% A veces 30%
14. ¿Apoya la Empresa a las familias de los trabajadores por medio de convenio, programa o acuerdos especiales?	Si 75% No 25%	Si 45,45% No 55,55%	Si 50% No 50%	Si 66,66% No 33,33%	Si 55% No 45%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos en las encuestas. Pinar del Río, 2012.

Anexo 2.4

Cuestionario.

Valores y Principios Éticos:

Estimado(a) compañero(a).

El objetivo de este cuestionario consiste en diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Tenga en cuenta que a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos generales:

Ocupación _____

Área _____

1--¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?

Sí___ No___

2--¿Participan en la elaboración de la misión y visión los distintos niveles de la Empresa?

Sí___ No___

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

Sí___ No___

4--¿Aplica la Empresa dichos códigos?

Si___ No___ Parcialmente_____

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

Sí___ No___

6--¿Se aplica correctamente dicho procedimiento?

Si___ No___

De no aplicarse correctamente, cuáles son las causas:

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

Sí___ No___ A veces___

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

Sí___ No___ A veces___

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

Sí___ No___ A veces___

De no sentirse identificado, cuáles son las causas:

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

Sí___ No___

11--¿Se reconoce la labor de las diferentes áreas?

Sí___ No___

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

14--¿Comparte usted estos valores?

Sí___ No___ A veces___

¿Cuáles usted considera que se deben potenciar?

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de las necesidades de información. Pinar del Río, 2012.

Resultados de la encuesta.

Tabla 2 .4 Resultados generales de la encuesta, según categoría ocupacional.

Valores y Principios Éticos										
Preguntas	Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa Pecuaria de Punta de									
	Administrativo		Técnico		Servicio		Obrero		Total	
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?	Si	100%	Si	76,12%	Si	0.5%	Si	50%	Si	71,79%
	No		No	23,88%	No	9,9%	No	50%	No	28,21%
2. ¿Participan en la elaboración de la misión y visión los distintos niveles de la Empresa?	Si	100%	Si	66,66%	Si	44%	Si	41,66%	Si	64,10%
	No		No	33,33%	No	56%	No	58,33%	No	35,90%
3. ¿Conoce usted la existencia de los códigos de ética y conductas formales de la Empresa?	Si	100%	Si	61,89%	Si	39%	Si	33,33%	Si	58,97%
	No		No	38,11%	No	61%	No	66,66%	No	41,03%
4. ¿Aplica la empresa dichos códigos?	Si	83,33%	Si	52,38%	Si	33,67%	Si	8,33%	Si	43,58%
	No		No	33,33%	No	53,2%	No	58,33%	No	35,89%
	Parcial	16,66%	Parcial	14,28%	Parcialmente	13,13%	Parcial	33,33%	Parcialment	20,52%
5. ¿Conoce usted los procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la Empresa?	Si	100%	Si	71,42%	Si	49%	Si	33,33%	Si	64,10%
	No		No	28,57%	No	51%	No	66,66%	No	35,90%
6. ¿Se aplica correctamente dicho procedimiento?	Si	83,3%	Si	66,66%	Si	37%	Si	8,83%	Si	53,85%
	No	16,66%	No	33,33%	No	63%	No	91,66%	No	46,15%

7. ¿Existe una comunicación abierta entre el personal de la Empresa?	Si	83,33%	Si	57,14%	Si	59,4%	Si	50%	Si	58,97%
	No		No	9,52%	No		No		No	5,12%
	A veces	16,66%	A veces	33,33%	A veces	40,6%	A veces	50%	A veces	35,90%
8. ¿Se sienten los trabajadores comprometidos con sus equipos, áreas de trabajo y profesión?	Si	100%	Si	52,38%	Si	56%	Si	83,33%	Si	69,23%
	No		No	14,28%	No	4%	No		No	7,70%
	A veces		A veces	33,33%	A veces	40%	A veces	16,66%	A veces	23,07%
9. ¿Se identifica usted con orgullo como miembro de la Empresa?	Si	100%	Si	57,14%	Si	53,7%	Si	58,33%	Si	64,10%
	No		No	28,57%	No	5%	No		No	15,38
	A veces		A veces	14,28%	A veces	41,3%	A veces	41,66%	A veces	20,52%
10. ¿Cuando hay una actividad en la Empresa todas las áreas participan?	Si	100%	Si	57,14%	Si	62%	Si	75%	Si	69,23%
	No		No	42,85%	No	38%	No	25%	No	30,77%
11. ¿Se reconoce la labor de las diferentes áreas?	Si	100%	Si	80,95%	Si	63%	Si	60,33%	Si	76,92%
	No		No	19,05%	No	37%	No	39,66%	No	23,08%
12. ¿En la Empresa el valor de los trabajadores es reconocido?	Si	85%	Si	49,6%	Si	47%	Si	50%	Si	59%
	No	15%	No	50,4%	No	53%	No	50%	No	41%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos en las encuestas. Pinar del Río, 2012.

Anexo 2.5

Cuestionario.

Medio ambiente y desarrollo sostenible:

Estimado(a) compañero(a).

El objetivo de este cuestionario consiste en diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Tenga en cuenta que a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos generales:

Ocupación _____

Área _____

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

Sí es positivo, cite ejemplos. _____

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

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

Sí___ No___

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

Nunca___

Casi nunca___

Siempre___

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

Sí___ No___

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

Positivo___ Negativo_____

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de las necesidades de información. Pinar del Río, 2012.

Resultados de la encuesta.

Tabla 2.5 Resultados generales de la encuesta, según categoría ocupacional.

Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible												
Preguntas	Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma											
	Dirigente		Administrativo		Técnico		Servicio		Obrero		Total	
¿Dispone la Empresa de una estrategia de capacitación interna y externa en temas medioambientales?	Si	25%	Si	41%	Si	33,33%	Si	22%	Si	28%	Si	30%
	No	75%	No	59%	No	58,33%	No	78%	No	72%	No	68%
	No sé		No sé		No sé	8,33%	No sé		No sé		No sé	2%
2. ¿Estimula la Empresa el manejo de prácticas agroecológicas a través de sus producciones?	Si	75%	Si	100%	Si	53%	Si		Si	64%	Si	58,4%
	No		No		No	37%	No		No	20%	No	11,4%
	No sé	25%	No sé		No sé	10%	No sé	100%	No sé	16%	No sé	30,2%
3. ¿Desarrolla la Empresa acciones encaminadas al uso de combustibles, energías menos contaminantes?	Si	75%	Si	85%	Si	25%	Si	90%	Si	20%	Si	61%
	No	25%	No		No	66,66%	No		No	80%	No	34%
	No sé		No sé	15%	No sé	8,33%	No sé	10%	No sé		No sé	5%
4. ¿Promueve la Empresa la reducción del consumo de energía y agua?	Si	75%	Si	100%	Si	91,66%	Si	100%	Si	90%	Si	91%
	No	25%	No		No	8,33%	No		No	10%	No	9%
5. ¿Cumple la Empresa con el destino adecuado de los residuos generados por la actividad productiva?	Si	100%	Si	75%	Si	58,33%	Si	55%	Si	75%	Si	72%
	No		No		No	25%	No	15%	No		No	8%
	No sé		No sé	25%	No sé	16,66%	No sé	40%	No sé	25%	No sé	20%
6. ¿Es política de la Empresa atender demandas o reclamaciones referidos a impactos negativos al medioambiente?	Nunca		Nunca	56,66%	Nunca	33,33%	Nunca		Nunca		Nunca	21%
	Casi nunca	25%	Casi nunca	10%	Casi nunca	50%	Casi nunca		Casi nunca	50%	Casi nunca	39%
	Siempre	75%	Siempre	33,33%	Siempre	16,66%	Siempre	100%	Siempre	50%	Siempre	40%
7. ¿La Empresa cuenta con programas para disminuir el impacto al medioambiente generados por sus actividades?	Si	75%	Si	21%	Si	8%	Si	12%	Si	10%	Si	25,6%
	No	25%	No	67%	No	75,34%	No	78%	No	70%	No	63%
	No sé		No sé	12%	No sé	16,66%	No sé	10%	No sé	20%	No sé	11,8%
8. ¿Cómo usted evalúa el impacto medioambiental que produce la empresa a través de sus acciones?	Positivo	100%	Positivo	85%	Positivo	53%	Positivo	52%	Positivo	44%	Positivo	66%
	Negativo		Negativo	15%	Negativo	47%	Negativo	48%	Negativo	56%	Negativo	34%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos en las encuestas. Pinar del Río, 2012.

Anexo 2.6

Cuestionario a personas de la comunidad que poseen vínculos laborales con la empresa.

Desarrollo de la comunidad:

Estimado(a) compañero(a).

El objetivo de este cuestionario consiste en diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Tenga en cuenta que a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos generales:

Ocupación _____

Área _____

1— ¿Conoce usted si dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad?

Sí___ No___ No sé___

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____

Si es positivo, cite ejemplos._____

7--¿Qué respuesta le da la empresa a las demandas o reclamos de la comunidad por los daños que ocasiona?

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de las necesidades de información. Pinar del Río, 2012.

Resultados de la encuesta.

Tabla 2.6 Resultados generales de la encuesta, según categoría ocupacional.

Desarrollo de la comunidad						
Preguntas	Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa Pecuaria de Punta de Palma					
	Dirigente	Administrativo	Técnico	Servicio	Obrero	Total
1. ¿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 16,66%	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%
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 del autor a partir de los datos obtenidos en las encuestas. Pinar del Río, 2012.

Anexo 2.7

Cuestionario a personas que viven en la comunidad y que no poseen vínculos laborales con la empresa.

Comunidad:

Estimado(a) compañero(a).

El objetivo de este cuestionario consiste en diagnosticar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Pecuaria Punta de Palma. Tenga en cuenta que a mayor veracidad de la información, más significativos serán los resultados a obtener.

Datos generales:

Ocupación: _____

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 ____

Si es positivo, cite ejemplos. _____

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 ___

Si es positivo, cite ejemplos._____

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 ___

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de las necesidades de información. Pinar del Río, 2012.

Resultados de la encuesta.

Tabla 2.7 Resultados generales de la encuesta, según categoría ocupacional.

Comunidad		
Preguntas	Resultados de la Encuesta	
1. ¿Se realizan actividades sociales en la comunidad?	Si No	50% 50%
2.¿ Apoya la empresa con recursos las actividades sociales que se desarrollan en la comunidad?	Si No No se	20% 55% 25%
2. ¿Comunica la empresa de forma pública los gastos incurridos en las actividades sociales en que participa?	Nunca Con alguna frecuencia Siempre	100%
3. ¿Participa los directivos de la empresa en actividades de apoyo a la comunidad?	Nunca Con alguna frecuencia Siempre	90% 5% 5%
4. ¿Conoce usted si alguna de las actividades productivas realizadas por la empresa ha ocasionado daño a la comunidad?	Si No No se	25% 50% 25%
5. ¿La Empresa da respuesta a las demandas o reclamos de la comunidad por actividades productivas realizadas, que han ocasionado daños?	Si No No se	25% 20% 55%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos en las encuestas. Pinar del Río, 2012.

Anexo 2.8

Guía de observación:

Objetivo: Caracterizar el estado actual de la gestión de la responsabilidad social empresarial en Empresa Pecuaria Punta de Palma.

Sujeto del proceso de observación: Lic Hernán García Díaz (Investigador)

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 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 su 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.

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 educativas.

Fuente: Elaboración de la autora para los propósitos de la investigación.2012

Anexo 3. 1

Estrategia específica de comunicación

Estrategia de comunicación Empresa Pecuaria Punta de Palma. Su diseño se inicia en agosto y hasta diciembre de 2011, con la culminación del Manual para la Gestión de la Comunicación (MGC). Sus acciones se implementarán de forma gradual a corto, mediano y largo plazo.

La Estrategia de Comunicación se ha concebido en estricta coherencia con la Estrategia de trabajo 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 el Consejo de Dirección en el 2011, es concebida como un componente del sistema, deliberada en función de viabilizar la concreción eficaz de los objetivos estratégicos de la entidad.

Su razón de ser se sostiene en el hecho de no dejar a la improvisación las acciones de comunicación ejecutadas por la empresa, lo que se busca con este enfoque es el logro de una coherencia, una sinergia, desde el punto de vista comunicativo. Es por ello que en su elaboración participan todos los directivos, liderados por el grupo conformado para la coordinación de la misma y también se han tomado en cuenta los criterios de los trabajadores de la entidad en torno a los temas sobre los cuales versa la Estrategia, las funciones básicas que cumplirá la Estrategia de Comunicación al interior de la Empresa Pecuaria “Punta de Palma” son las siguientes:

- Apoyar, desde un punto de vista comunicativo, todos los procesos que se ejecuten en la entidad (entre los que se pueden citar los de Producción, Comercialización, Calidad, Control Interno y Responsabilidad Social Empresarial).
- Marcar una línea directriz de la comunicación, determinando cada año (o puntualmente cuando se requiera) cuáles son los procederes comunicativos más oportunos.

- Obligar a una reflexión y evaluación periódicas en torno a las relaciones de la Delegación con sus múltiples públicos y con su entorno.
- Dar coherencia a la pluralidad de procesos comunicativos que a diario se suceden en la empresa.
- Estrechar las relaciones entre la sede de la entidad y sus diferentes U.E.B.

La presente estrategia se realizó por 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.

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.)	Evaluar en el seno del Consejo de Dirección la necesidad de intercambiar 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.	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).	Salón de reuniones de la Empresa	Agosto	Director General
	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.	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)	Salón de reuniones de la Empresa	Agosto	Director General
	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).	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).	Salón de reuniones de la Empresa	Agosto	Director General

	Diseño y Redacción de un Boletín Institucional, de acuerdo con lo pautado en el MGC.	Trabajadores y directivos de toda la Empresa.	Sede y U.E.B. de la Empresa	Diciembre (Para despedir el año, y celebrar el año nuevo)	Secretaria del Director y Jefes de todas las U.E.B. (Se puede coordinar con la ACCS la contratación del primero de estos trabajos)
	Coordinar al menos una visita mensual del Director General al matutino de una U.E.B.	Trabajadores de la U.E.B. visitada.	U.E.B. visitada	De agosto a diciembre (al menos una U.E.B. al mes)	Director General, y Director de la U.E.B. visitada
	Implementar el Pizarrón o Pizarra Informativa en la sede de la Empresa, a partir de lo pautado en el presente Manual.	Trabajadores y directivos de la Sede de la empresa.	Sede de la Empresa	Septiembre	Secretaria del Director General
	Implementar las reuniones de áreas y de U.E.B.	Trabajadores y directivos de las áreas y de la U.E.B.	Sede de la Empresa y U.E.B.	A partir de septiembre	Directivos de todas las áreas y de las U.E.B.
	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	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	Secretaria del Director general (Se puede coordinar con

					la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Implementar las plantillas para documentos indicadas en el presente MGC.	Público interno y externo de la Empresa.	Sede de la Empresa y U.E.B.	A partir de agosto	Directivos de la Empresa
	Realizar una actividad festiva por el Fin de Año en cada U.E.B. cada una de las cuales contará 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 que se quieran jubilar en el año 2012.	Trabajadores y directivos de la Empresa.	Espacios en los cuales se realicen las festividades	Diciembre (Cada U.E.B. hará su fiesta 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.
	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 en lo que queda de año	Directivos empresariales y líderes formales sindicales

	Fortalecer las competencias de rodeo en las cuales participen 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.	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 presente 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 ACCS la contratación de ese trabajo).
	Poner en práctica todo lo pautado en el MGC para el trabajo con los medios, partiendo de la Estrategia anterior.	Medios de Comunicación de Masas del territorio (periodistas seleccionados).	Sede de la Empresa.	Septiembre	(Se puede coordinar con la ACCS la contratación de parte de ese trabajo)
2. Fundar, intencionadamente, relaciones de comunicación sólidas entre la empresa y todos	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	Directivos, EGC y personal de contacto.	Sede de la Empresa	De septiembre a Diciembre (una al mes)	Jefe de la dirección de Capital Humano

sus públicos externos, de manera especial los clientes y los medios de comunicación de masas.	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)				
	Realizar un Video Institucional al cierre de 2011 con el objetivo de caracterizar la empresa y destacar los logros obtenidos en el año. 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 (El día para efectuar la conferencia puede ser el miércoles 21)	Director General (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)
	Contactar con la relacionista pública de ETECSA para que la empresa sea incluida en el Directorio Telefónico "Páginas Amarillas" de ETECSA.	Todos los públicos de la empresa (internos y externos)	-	Octubre (1ra semana).	Secretaria del Director General
	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	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	Consejo de Dirección de la Empresa.
	Diseñar un plegable o un suelto con una caracterización de la empresa, que pueda ser entregado a todos los públicos externos que visiten la Empresa (Este debe ser impreso en cuatricomía).	Públicos externos que visiten la Empresa (Entre ellos las delegaciones extranjeras).	Sede de la Empresa	Septiembre - Octubre	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 en el país a lo largo del año con el objetivo de planificar la participación de la Empresa en estos.	Públicos externos	-	Agosto - Septiembre	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	Consejo de Dirección de la Empresa. (Se puede coordinar con la ACCS la contratación de ese trabajo)

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 (desde agosto hasta diciembre)	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 este 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.	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, y con el concurso de todos los trabajadores de la sede de la entidad y de sus U.E.B.	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	Consejo de Dirección de la Empresa.
Incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa a partir de una mejor estructuración de sus elementos	Realización del Manual de Identidad Visual de la Empresa (De aquí se derivará, para el año próximo todo un trabajo profundo y sinérgico relacionado con la difusión de los elementos identitarios de la empresa)	Todos los públicos de la entidad.	Sede de la Empresa y U.E.B.	Agosto – Diciembre	Consejo de Dirección de la Empresa. Especialistas de la ACCS de Pinar del Río

identitarios, culturales y de gestión general.	Realizar todos los matutinos de la sede de la Empresa y de las U.E.B. según la metodología establecida en el presente Manual.	Trabajadores y directivos de toda la Empresa.	Sede de la Empresa y U.E.B.	A partir del mes de agosto	Líderes sindicales
	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	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	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. Pinar del Río, 2012.

Anexo 3. 2

Estrategia específica de la Empresa Pecuaria Punta de Palma para el 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.

No	Objetivo	Criterio de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Respons.
1	Lograr un ambiente de cultura empresarial agradable y de confianza entre administrativos y trabajadores.	<p>Cantidad de cursos, conferencias o talleres en dirección por valores.</p> <p>% trabajadores capacitados.</p> <p>% de administrativos capacitados</p>	<p>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.</p>	Directivos, trabajadores.	Empresa o donde se determine que se va a ejecutar	A partir de enero 2011	Especialista en recursos humanos y Jefe de la Dirección de Capital Humano.
		<p>Total de trabajadores que participan en la elaboración de la Misión de la empresa.</p> <p>Total de Directivos que participan en la elaboración de la Misión de la empresa.</p> <p>% total de trabajadores que participan en la elaboración de la misión de la empresa</p>	<p>A corto plazo: Participación de los trabajadores en la <u>reelaboración</u> de la misión y visión de la empresa.</p>	Consejos de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa	Marzo del 2011	El director de la Emp. y el Consejo de Dirección

	<p>Cantidad de encuentros realizados.</p> <p>% de participantes por categorías.</p> <p>No de valores generales dominantes aceptados.</p> <p>No de valores reconocidos por grupos de trabajadores</p>	<p>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 generales dominantes acertados, y valores colectivos reconocidos por grupos de trabajadores, así como en ética profesional.</p>	<p>Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.</p>	<p>Empresa.</p>	<p>Abril del 2011</p>	<p>Especialista en recursos humanos y Jefe de la Dirección de Capital Humano.</p>
	<p>Cantidad de conversatorios sobre ética realizados.</p> <p>% de trabajadores que participan por categorías.</p> <p>No de boletines o volantes para la divulgación del código de ética</p>	<p>A corto plazo: Desarrollo de 2 conversatorios y 1 taller para la divulgación y cumplimientos de los códigos de ética y conducta formales.</p>	<p>Directivos, trabajadores.</p>	<p>Empresa y UEB.</p>	<p>Abril – mayo del 2011</p>	<p>Especialista en recursos humanos.</p>
	<p>No de reuniones por áreas para la divulgación de los procedimientos de control y sanción.</p>	<p>A corto plazo: Desarrollo de conversatorio y reuniones por área para la divulgación y cumplimiento de los</p>	<p>Directivos, trabajadores.</p>	<p>Empresa y U.E.B.</p>	<p>Abril – mayo del 2012</p>	<p>Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.</p>

		<p>% de trabajadores participantes.</p> <p>% de trabajadores que dominan los procedimientos de control y sanción.</p>	<p>procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas en la empresa.</p>				
		<p>No de procedimientos revisados y actualizados.</p> <p>Cantidad de sanciones por categoría ocupacional.</p>	<p>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.</p>	Directivos, trabajadores.	Empresa y U.E.B.	Carácter periódico con revisiones mensuales	Especialista en recursos humanos.
		<p>Cantidad de canales de comunicación activos.</p> <p>% de mensajes comunicativos a través de estos.</p> <p>% de usuarios de las UEB conectados por la WEB de la empresa.</p>	<p>Fortalecimiento de los niveles de comunicación de manera abierta en función de la mejora continua del proceso.</p> <p>(En este caso se integra con la estrategia de comunicación, aprovechando los murales y la página Web para la comunicación o divulgación).</p>	Directivos, incluidos los de las UEB y trabajadores.	Empresa	De forma permanente comenzando en Marzo del 2012	Especialista en recursos humanos.
2	Elevar la identificación de los	Cantidad de actividades de	De forma sistemática: Reconocimiento	Consejo de Dirección de	Empresa y U.E.B.	Comienzo en Enero 2012 y	El director de la Emp. y el Consejo

	<p>trabajadores con la empresa a través de reconocimientos, de logros individuales y colectivos de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.</p>	<p>reconocimiento a los logros obtenidos por los trabajadores.</p> <p>% de participantes.</p> <p>No de matutinos en los que se han reconocido a los trabajadores.</p> <p>Cantidad de consejos de dirección en los que se han reconocido a los trabajadores.</p>	<p>individual y colectivo de los logros obtenidos por los trabajadores.</p> <p>(Aprovechando los matutinos, fechas históricas, consejos de dirección, debe realizarse de forma trimestral)</p>	<p>la Empresa, Directivo de las UEB y trabajadores.</p>		<p>con carácter permanente</p>	<p>de Dirección</p>
		<p>No de trabajadores que realizan horas extras de trabajo.</p> <p>Valor en pesos que reportan las aportaciones realizadas.</p> <p>No de estímulos y reconocimientos otorgados a los trabajadores destacados.</p>	<p>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.</p>	<p>Consejo de Dirección de la Empresa, Directivo de las UEB y trabajadores.</p>	<p>Empresa y U.E.B.</p>	<p>Comienzo en Enero 2012 y con carácter permanente</p>	<p>El director de la Emp. y el Consejo de Dirección</p>
		<p>Total de espacios creados para ideas</p>	<p>De forma sistemática: Desarrollo de espacios,</p>	<p>Trabajadores y Jefes de</p>	<p>Empresa y U.E.B.</p>	<p>Comienzo en Enero 2012 y</p>	<p>Jefe de departamentos</p>

		surgidas en torno al desempeño y la participación Cantidad de mejoras producidas en el desempeño , derivadas de las ideas surgidas	charlas o reuniones por aéreas de trabajo para escuchar ideas que motiven la participación y desempeño diario de los trabajadores.	áreas.		con carácter permanente	según la estructura de dirección de la empresa.
		Cantidad de contratos de trabajo revisados trimestralmente. % de trabajadores idóneos con el desempeño.	Trimestral: Revisión de los puestos y contratos de trabajo con el fin de que estén en correspondencia con el desempeño.	Directivos de la empresa y las UEB Trabajadores y Jefes de áreas.	Empresa y U.E.B.	Comienza en Enero del 2012 y se desarrollará de forma trimestral.	Especialista en recursos 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	Comienza en Enero del 2012 y se desarrollará de forma trimestral.	El director de la Emp. y el Consejo de Dirección
		% de áreas de la empresa que poseen identificaciones distintivas.	De forma sistemática: Fortalecimiento de la identificación de los trabajadores con su departamento, UEB	Directivos de la empresa y las UEB Trabajadores y Jefes de	Empresa y U.E.B.	Comienza en Enero del 2012 y se desarrollará de forma	Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.

		<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>(Establecer un sistema de identificación de los trabajadores por áreas y emprender un conjunto actividades emulativas fraternales)</p>	<p>áreas</p>		<p>trimestral.</p>	
		<p>Cantidad de tareas generadas integradas a otros departamentos.</p> <p>% de trabajadores por áreas que tributan a las tareas generadas.</p>	<p>De forma sistemática: Generar tareas diferentes que requieran de interacción con los demás departamentos para establecer ámbitos de confianza</p>	<p>Directivos de la empresa y las UEB Trabajadores y Jefes de áreas</p>	<p>Empresa y U.E.B.</p>	<p>Comienza en Enero del 2012 y se desarrollará de forma semestral.</p>	<p>Jefe de departamentos según la estructura de dirección de la empresa.</p>

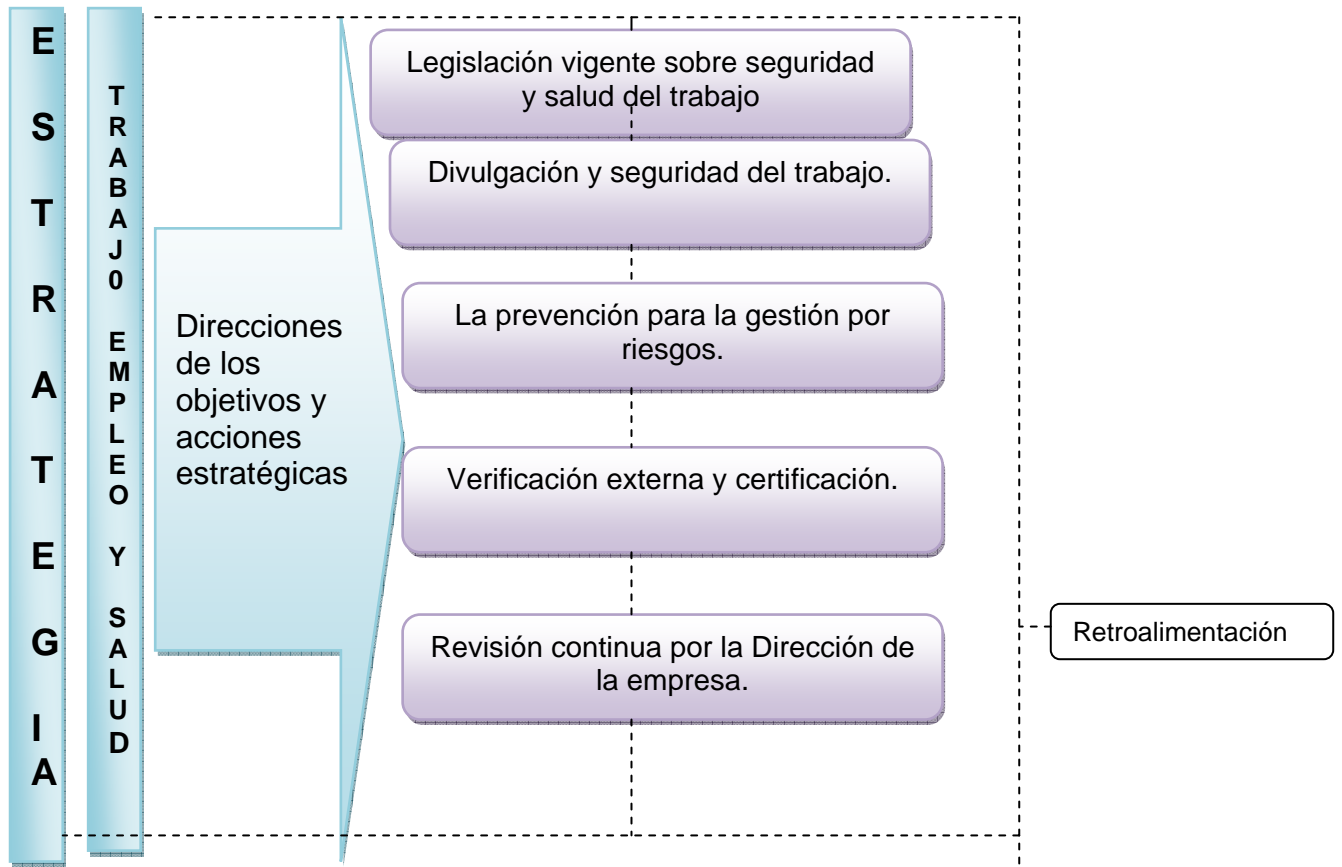
Fuente: Elaboración propia del autor y personal de la empresa. Pinar del Río, 2012.

Anexo 3. 3

Estrategia específica de la Empresa Pecuaria Punta de Palma para las mejoras continuas de las condiciones 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. Las acciones para ello se muestran en la estrategia que se presenta a continuación.

La estrategia se resume en la siguiente figura:



No	Objetivo	Criterio de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Respons.
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 2 y 3 del 2006)	Directivos, trabajadores, grupo de especialistas en seguridad y protección del trabajo.	Empresa	Enero-Febr / 2011	El jefe de la Dirección de Capital Humano de la Empresa.
2	Capacitar a todos los trabajadores de la entidad en	Cantidad de actividades de capacitación	A mediano y largo plazo: Capacitación al	Directivos y trabajadores de la empresa,	Empresa o en el lugar elegido	Comenzando en Enero /2011, hasta	El director de la Empresa y el Jefe de la

	materia de Salud, seguridad, condiciones de trabajo y empleo, así como la legislación vigente y acuerdos suscritos por la empresa.	<p>realizadas sobre la legislación vigente.</p> <p>Cantidad de cursos de capacitación en materia de salud ofrecidos en la empresa.</p> <p>No de acciones preventivas (talleres, charlas, etc) para prevenir la accidentalidad.</p> <p>No de materiales impresos divulgativos sobre el alcoholismo y la drogadicción y sus riesgos.</p>	<p>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 dos talleres y dos seminarios)</p> <p>Perfeccionamiento del programa de capacitación para tales fines y aprobación en el Consejo de Dirección de la Empresa.</p>	incluidas las para ello.	complementar el plan de capacitación.	Dirección de Capital Humano	
3	Contribuir a la mejora real de las condiciones de trabajo y empleo de la empresa.	Cantidad de implementos de protección asignados a los	De forma sistemática: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo logístico de implementos de protección para los 	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y	Empresa y UEB.	Comienza en Junio del 2011	El director de la Empresa y el Jefe del área de Dirección técnica y Desarrollo. Y

		<p>trabajadores según las ocupaciones.</p> <p># de accidentes por períodos analizados.% de accidentalidad.</p> <p>% de disminución del ausentismo y llegadas tardes.</p> <p>% de trabajadores vinculados a los resultados finales.</p> <p># de frecuencia al año de la revisión de los modelos de evaluación del desempeño. % de cumplimiento.</p>	<p>trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	trabajadores.			Recursos Humanos.
--	--	--	---	---------------	--	--	-------------------

4	<p>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, Anexos 3.1)</p>	<p>No. de mensajes escritos.</p> <p>No. de mensajes en otras vías de comunicación de la Empresa dirigidos al cumplimiento de las normas.</p>	<p>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.</p>	<p>Directivos, trabajadores, responsable de comunicación.</p>	<p>Empresa y UEB.</p>	<p>De forma periódica, comenzando en Marzo/ 2011, hasta Dic 2013</p>	<p>El director de la Emp. y el Consejo de Dirección.</p>
		<p>Cantidad de anuncios publicados en la pág. Web de la empresa sobre el tema.</p>	<p>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, emplearla misma para la divulgación de las normas de SST, condiciones de trabajo y empleo.</p>	<p>Directivos, trabajadores, grupo de especialistas en comunicación e informática.</p>	<p>Empresa</p>	<p>Comienza Enero-Febr / 2012 hasta su culminación.</p>	<p>El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.</p>

		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, conversatorios 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 / 2011 y con carácter permanente.	Especialista en recursos humanos.
5	Elevar la gestión para la prevención por riesgos.	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 / 2012	Especialista en recursos humanos.
		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	Empresa.	junio del 2013	El director de la Empresa y Especialista de riesgo del Instituto de Medicina Veterinaria.

				la materia.			
		% 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.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en junio del 2013	El director de la Empresa y Especialista de riesgo del Instituto de Medicina Veterinaria.
		Cantidad de programas implementados. Nivel de funcionalidad de los programas implementados.	Implementación de los programas de prevención. (Contra el alcoholismo, el sedentarismo, la leptospirosis y la 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.	Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en septiembre/ 2012, hasta Dic 2013	El director de la Emp. 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 Emp. y el Jefe de la Dirección Técnica de Capital Humano.
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	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.	Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB y trabajadores.	Empresa y UEB.	De forma periódica, comenzando en Enero/ 2012. (Se realizará de forma bimensual y se presentarán los resultados en el Consejo de Dirección se la Empresa, se divulgarán en el mural y los	El director de la Emp. y el Consejo de Dirección.

		<p>de la accidentalidad.</p> <p>No de planes de emergencia concebidos.</p> <p>% de planes en correcto funcionamiento.</p> <p>% de llegadas tardes y asistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los niveles de retención. • Análisis de los niveles de ausentismo. • Análisis del desempeño 			<p>demás medios de comunicación vigentes en la misma).</p>	
--	--	---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia del autor y personal de la empresa. Pinar del Río, 2012.

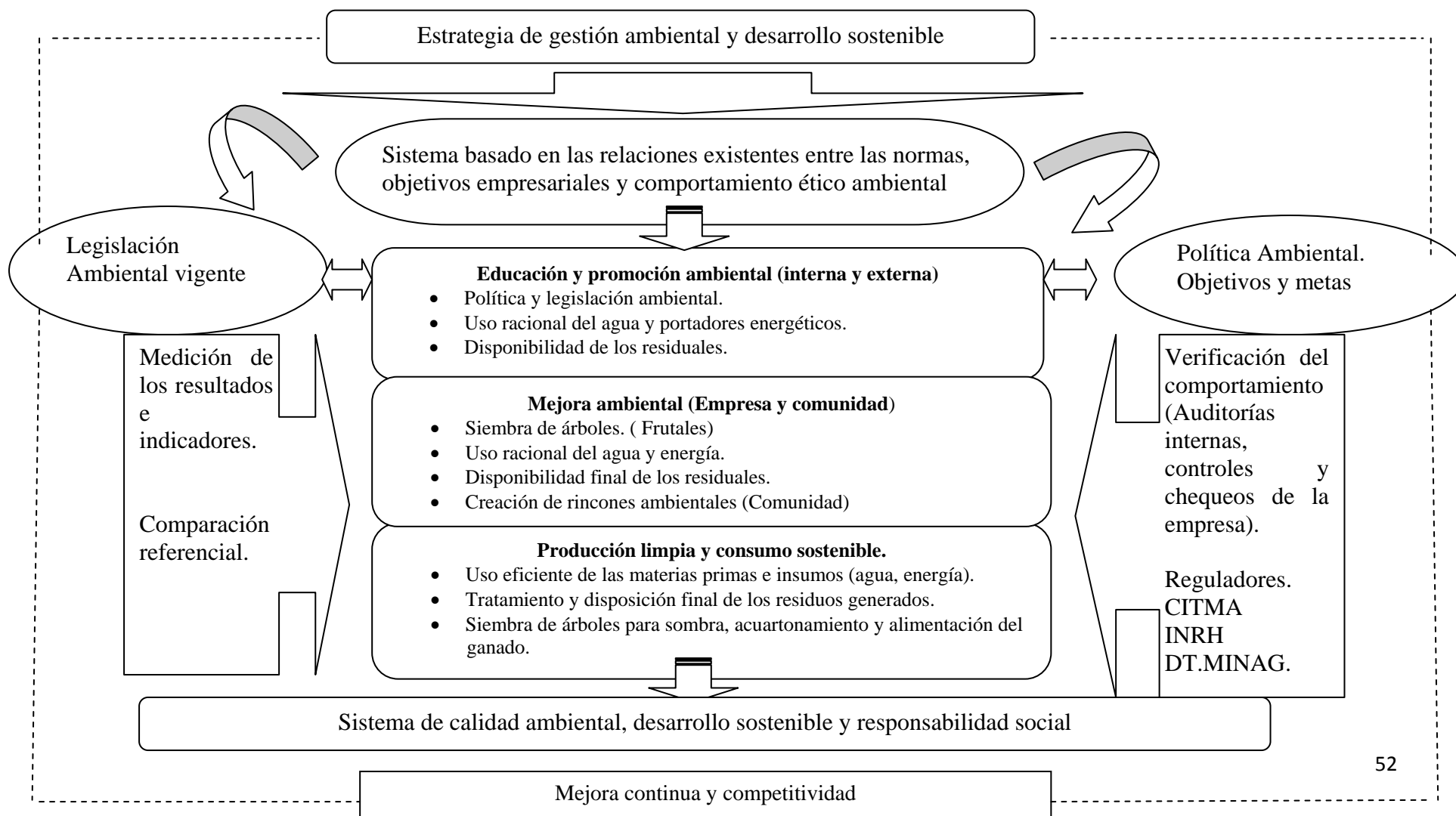
Anexo 3. 4

Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible para la Empresa Pecuaria Punta de Palma.

La estrategia de medio ambiente y desarrollo sostenible se ha concebido en estricto vínculo con la comunidad y la estrategia general de la empresa. Esta se ha proyectado en función de reorientar las actuaciones de la organización hacia la mitigación o reducción paulatina de los impactos ambientales negativos en función de llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de la RSE.

Su razón de ser se sustenta en el hecho de no dejar a la espontaneidad las acciones en función de la reducción progresiva de los impactos resultantes de sus instalaciones, productos y servicios.

La esencia general de la estrategia se concreta en la siguiente Figura.



No	Objetivos	Criterio de medidas	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Responsables
1	Elevar la educación y capacitación ambiental de los trabajadores de la Empresa.	<p>Cantidad de cursos, talleres y conferencias ofertados en la Empresa en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible.</p> <p>% de estos que son coordinados por la Empresa.</p> <p>% de estos que son coordinados por otras instituciones.</p> <p>No de trabajadores capacitados por categorías.</p>	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 / 2011, hasta complementar el plan de capacitación.	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	Consejo de Dirección de la Empresa	Empresa	Junio del 2011	Director general e ingeniera pecuaria Susana Velez Velez

			ambientales de la Empresa.				
		<p>Cantidad de boletines, volantes o plegables circulando en la Empresa para la divulgación de las acciones medioambientales.</p> <p>Cantidad de boletines, volantes o plegables circulando en la Empresa para la divulgación de las acciones medioambientales en la comunidad.</p>	<p>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</p>	Responsable de Medio ambiente	Empresa	Enero del 2012	Director general e ingeniera pecuaria Susana Velez Velez.
2	Contribuir a la mejora ambiental de la Empresa y la comunidad.	<p>Conformación de la carpeta con el plan de actividades y mejora ambiental.</p> <p>Cantidad de mejoras ambientales planificadas en la Empresa.</p>	<p>Elaboración de un plan de acciones para la mejora ambiental de la empresa y la comunidad. (Se realizará sobre la base del diagnóstico de problemas, e impactos ambientales negativos, así como las necesidades y expectativas de la</p>	Directivos y trabajadores de las diferentes áreas y las UEB.	Empresa y comunidad	Julio -Agosto del 2011	El director de la Emp, el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB, y representantes de la comunidad.

		<p>% de ellas que se cumplen.</p> <p>Cantidad de mejoras ambientales planificadas en la Empresa hacia la comunidad.</p> <p>% de ellas que se cumplen.</p>	<p>comunidad en este sentido.</p> <p>Este diagnóstico se actualizará de forma anual, tanto en la empresa, incluidas las UEB, como en la comunidad)</p>				
		<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 Ha</p>	<p>A corto y mediano plazo: 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 utilización del agua, los portadores energéticos y la evacuación final de los residuales</p>	<p>Consejo de Dirección y especialistas.</p> <p>Certificadores externos.</p>	<p>Empresa y Comunidad.</p> <p>Empresa y Comunidad</p>	<p>Inicia en Mayo del 2011</p>	<p>Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y de organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.</p>

		<p>reforestadas con árboles y frutales.</p> <p>Cantidad de linderos y cuartones sembrados con setos vivos.</p> <p>% de ahorro de los portadores energéticos</p> <p>% de áreas certificadas en el uso y control de los residuales líquidos de las UEB.</p>	<p>líquidos en las instalaciones de la Empresa y 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: 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</p>	<p>Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y de organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.</p>
3	Contribuir a la mejora real de	<p>Cantidad de inspecciones</p>	<p>Revisión del estado técnico de las</p>	<p>Consejo de Dirección y</p>	<p>Empresa y Comunidad.</p>	<p>Agosto del 2011.</p>	<p>Director de aseguramiento e</p>

	<p>las condiciones ambientales en las instalaciones de las UEB.</p>	<p>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>instalaciones y de los muebles sanitarios en todas las UEB.</p> <p>Habilitamiento de áreas para fumar. 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 que existe. Construir las redes hidrosanitarias y sistemas de abastecimiento de</p>	<p>especialistas.</p> <p>Certificadores externos.</p>	<p>Empresa y Comunidad</p>		<p>Inversionista de la empresa.</p>
--	--	---	--	---	----------------------------	--	-------------------------------------

			agua.				
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>% en estado regular.</p> <p>% de cumplimiento del</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 para el 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</p>	Trabajadores y directivos de la Empresa y las UEB.	Empresa	Mayo -Junio / 2011.	Director de la empresa y especialistas.

		plan de medidas de ahorro de agua.	agua.				
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 2012	Director de Recursos Humanos.
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. % de productos certificados de compatibilidad ambiental.	Realización de un plan de medidas de carácter normativo y jurídico para la prevención y reducción de riesgos asociados a los productos químicos. Revisión sistémica de:La entrada de los productos químicos a la empresa con certificados de compatibilidad	Consejo de Dirección y Jefes de áreas.	Empresa	A partir de Octubre del 2011	Director de la empresa y especialistas.

		<p>% de productos (LABIOFAN) que entran a la Empresa.</p> <p>% de actualización de las carpetas de seguridad de productos químicos.</p>	<p>ambiental.</p> <p>Revisión y actualización del registro para llevar el control de los volúmenes de entrada de productos (LABIOFAN)</p> <p>Actualización de la hoja de datos de seguridad de productos químicos.</p>				
		<p>Cantidad de inventarios.</p> <p>% que se encuentran bajo control.</p> <p>Cantidad de depósitos de combustibles y lubricantes existentes en la Empresa.</p>	<p>Implementación y actualización de los controles de inventarios.</p> <p>Aplicación del uso de bandejas colectoras en los depósitos de combustibles, lubricantes, aceites para las U.E.B. Maquinaria y Aseguramiento.</p>	Consejo de Dirección y Jefes de áreas.	Empresa	Se realiza de forma mensual. A partir de Enero del 2012.	<p>Director general, Jefe de Almacén.</p> <p>Directores de las U.E.B.</p>

		% que han sido certificados. Cantidad de áreas con depósitos para el tratamiento de los aceites usados.	Disposición de áreas y depósitos para el tratamiento de los aceites usados.				
7	Mitigar la incorporación de los residuales sólidos y líquidos como contaminantes hacia los suelos y aguas.	Cantidad de sistemas de tratamientos residuales existentes. % que han recibido y mejoras. % de plaguicidas que se utilizan en las producciones de la empresa. % de disminución del uso de los plaguicidas. Cantidad de residuales líquidos que son	Efectuar el funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de tratamiento de residuales 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 residuales líquidos y sólidos en la	Trabajadores y Directivos de la Empresa	Empresa, UEB y comunidad.	A partir septiembre del 2011	El director de la empresa, el Consejo de Dirección.

		reutilizados en el mejoramiento de los cultivos.	agricultura; como fertilizantes y mejoradores del suelo en el uso en los diferentes cultivos.				
8	Elevar el uso racional de los portadores energéticos y funcionamiento adecuado del equipamiento tecnológico y medios de transporte.	<p>Plan general de portadores energéticos.</p> <p>% de cumplimiento del plan de portadores energéticos.</p> <p>Cantidad de equipos de alto consumo en la Empresa.</p> <p>% de estos que han sido mejorados.</p> <p>Cantidad de servicios de la comunidad cargados a los portadores energéticos de la Empresa.</p> <p>% que se han</p>	<p>Cumplimiento de los planes de mantenimiento y consumo de portadores energéticos.</p> <p>Mejorar el mantenimiento de los equipos altos consumidores.</p> <p>Eliminación de servicios de la comunidad cargados a los portadores energéticos de la Empresa.</p>	Trabajadores y Directivos de la Empresa	Empresa, UEB y comunidad.	Enero del 2011.	Director general y Director de aseguramiento.

		suprimido.					
		Potencial total de molinos de vientos para el abasto de agua. % de estos instalados	Implementación y puesta en practica la explotación 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	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 CITMA.

		de la comunidad por géneros y grupos etarios					
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	c 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 Emp. y el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB y directamente el Jefe de la dirección de Contabilidad y Finanzas.

		% de certificaciones obtenidas.	Realización de controles por parte de instituciones autorizadas en el cumplimiento de la legislación vigente.	Consejo de Dirección, especialistas de las instituciones	Empresa y UEB	Semestral	CITMA y Subdelegación de Ciencia y Técnica de la Delegación Provincial de la Agricultura.
		Total de auditorías internas y externas realizadas.	Realización de las auditorías internas y las que realizan los organismos y entidades competentes.			Semestral	Empresa, CITMA y Subdelegación de Ciencia y Técnica de la Delegación Provincial de la Agricultura.
		% de cumplimiento con los señalamientos y recomendaciones realizadas					

Fuente: Elaboración propia del autor y personal de la empresa, (Vélez, V. S; 2012) Pinar del Río, 2012.

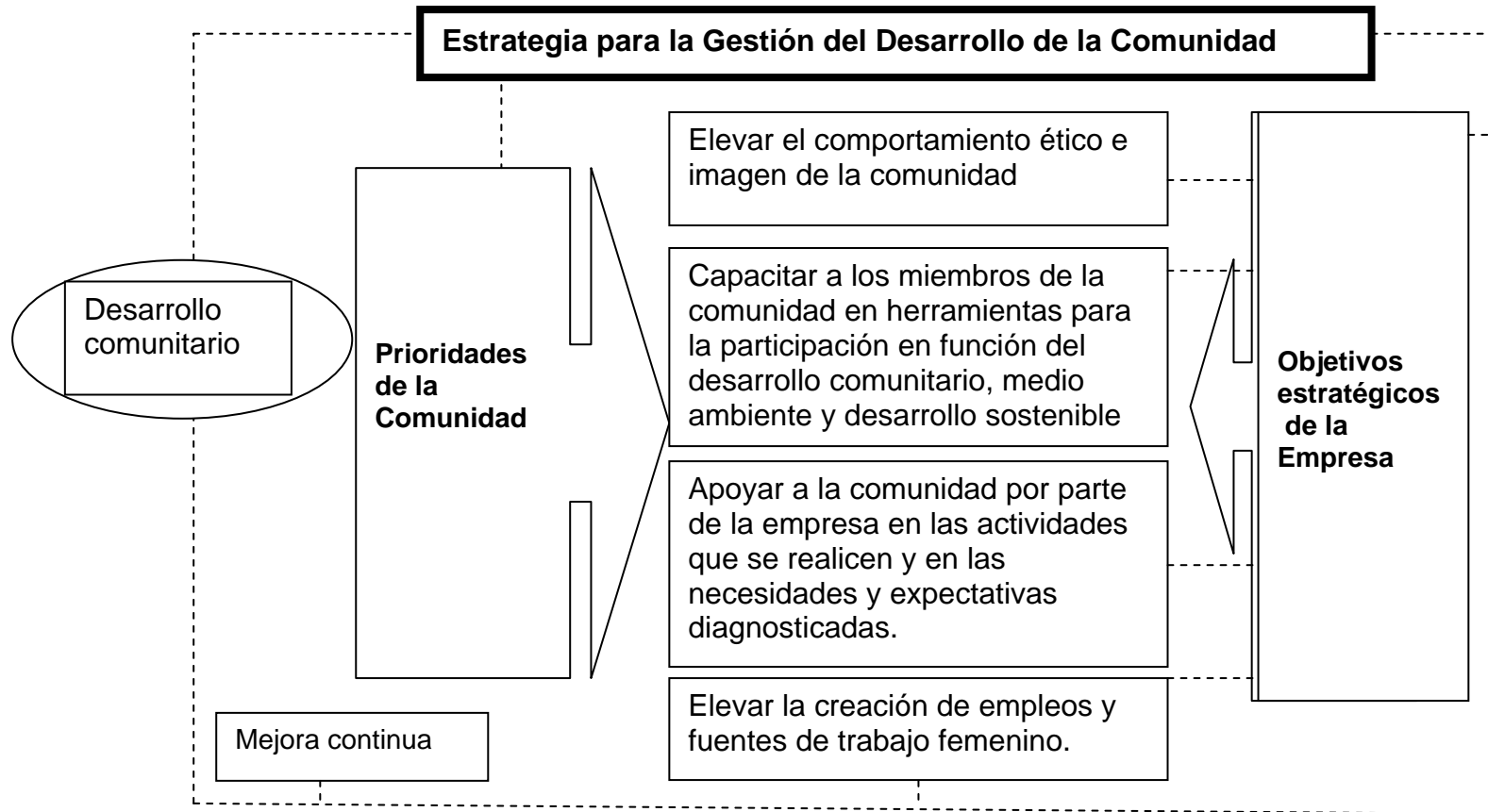
Anexo 3. 5

Estrategia específica de la Empresa Pecuaria Punta de Palma para la Gestión del Desarrollo de la Comunidad.

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 el Consejo de Dirección. 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.

Su razón de ser se sostiene en el hecho de no dejar a la improvisación las acciones en función de los objetivos estratégicos de la empresa, que parten de las necesidades 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 GSE.

La esencia general de la estrategia se concreta en la siguiente Figura.



No	Objetivo	Criterios de medida	Acciones	Participan	Lugar	Fecha	Respons.
1	Elevar el comportamiento ético e imagen de la empresa con la comunidad.	<p>No de reuniones e intercambios entre directivos de la Empresa y líderes de la comunidad</p> <p>Cantidad de acuerdos suscritos en materia de apoyo y colaboración.</p> <p>No de visita efectuadas a las comunidades por los directivos de la Empresa</p> <p>No de visitas realizadas por los miembros y líderes formales de la comunidad a las instalaciones de la Empresa.</p>	<p>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.</p>	Consejo de Dirección, Director general y líderes de la comunidad.	Salón de reuniones de la Empresa	Enero/ 2011 y de forma trimestral.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.

		<p>Cantidad de boletines y volantes circulando como medios de comunicación.</p> <p>% de los acuerdos suscritos entre las partes que son divulgados por tales medios.</p> <p>No de personas de la comunidad inmersos en el proceso de divulgación.</p> <p>No de personas de la empresa inmersos en el proceso de divulgación.</p>	<p>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.</p>	Directivos y trabajadores de la empresa.	Depto. de economía	Enero/ 2012 y de forma bimestral.	El director de la Empresa, el Consejo de Dirección.

	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 2011 a Diciembre del 2013	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	Directivos, trabajadores de las UEB y líderes comunitarios .	Empresa y UEB.	Comenzando en Marzo/ 2011 y de forma permanente.	El director de la Emp. y directores de las UEB.

			ganadera bufalina)				
2	Capacitar a los miembros de la comunidad y la empresa en herramientas para la participación en función del desarrollo comunitario, medio ambiente, desarrollo 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 / 2012, hasta complementar 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	A mediano, corto y largo plazo Elaboración de un 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	mayo del 2012	El director de la Empresa y el Consejo de Dirección.

	<p>empresa a damnificados.</p> <p>% de viviendas electrificadas con apoyo de la Empresa.</p> <p>Cantidad de viviendas beneficiadas con abasto de agua potable a partir de las instalaciones de la Empresa.</p>	(Se realizará sobre la base del diagnóstico de problemas, necesidades y expectativas de la comunidad)				
	<p>Cantidad de áreas de la comunidad reforestadas con apoyo de la Empresa.</p> <p>% de mujeres de la comunidad incorporadas a las labores productivas de las UEB de la</p>	<p>A corto plazo: Aprobación en el consejo de dirección del plan de acciones de apoyo a la comunidad.</p>	<p>Consejo de Dirección de la Empresa, Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.</p>	<p>Empresa, UEB y Comunidad</p>	<p>junio del 2012</p>	<p>El director de la Emp. y el Consejo de Dirección, los directivos de las UEB, y representantes de la comunidad.</p>

		Empresa.					
		Total de grupos culturales de aficionados existentes en la comunidad. % de grupos culturales existentes en la comunidad apoyados por la empresa.	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 trabajadores participantes. % de miembros de la comunidad participantes	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 desarrollaran dos competencias semestrales comenzando en julio 2011	Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.

	<p>Cantidad total de actividades realizadas de forma conjunta Empresa-comunidad.</p> <p>Cantidad de reconocimientos otorgados a los trabajadores más destacados de la Empresa que viven en la comunidad.</p>	<p>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.</p>	<p>Directivos de la Empresa, de las UEB, trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad en general.</p>	<p>Empresa UEB y Comunidad</p>	<p>Diciembre del 2011</p>	<p>Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la comunidad.</p>
	<p>Cantidad de ferias expositivas de ejemplares de la</p>	<p>De forma permanente. Desarrollo de</p>	<p>Directivos de la Empresa, de las UEB,</p>	<p>Empresa UEB y Comunidad</p>	<p>Diciembre del 2011</p>	<p>Directivos de las UEB, trabajadores y miembros de la</p>

		<p>empresa en la comunidad.</p> <p>Cantidad de productos agropecuarios vendidos a los miembros de la comunidad por parte de la Empresa.</p>	<p>ferias y exposiciones de animales, logros de la Empresa y ventas de productos a la comunidad.</p>	<p>trabajadores, líderes comunitarios y la comunidad en general.</p>			<p>comunidad.</p>
		<p>Cantidad de escuelas de la comunidad que reciben atención por parte de la Empresa.</p> <p>Total de círculos de interés de pioneros patrocinados por la Empresa en actividades afines al desempeño.</p>	<p>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</p>	<p>Directivos de la Empresa, de las UEB, líderes comunitarios y entidades educativas de la comunidad.</p>	<p>Comunidad</p>	<p>Inicia en Marzo del 2012</p>	<p>Director de la Empresa, las UEB, líderes comunitarios y directores de escuelas de la comunidad.</p>

			agropecuarios)				
		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	Directivos de la Empresa, de las UEB, líderes comunitarios y organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.	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.

			comunicación o enlaces)				
		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, de las UEB, líderes comunitarios y organizaciones políticas, sociales y de masas de la comunidad.	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	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	Directivos de la Empresa, 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.

		nuevos empleos. % de retención de ordeñadores y monteros.	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.				
			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 del autor y personal de la empresa. Pinar del Río, 2012.