

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO COOPERATIVO Y**  
**COMUNITARIO**

**MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**COOPERATIVA DIRECTA. ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA DE**  
**PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “CAMILO CIENFUEGOS”**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias  
Económicas.

**JUAN LUIS ALFONSO ALEMÁN**

**Pinar del Río**

**2008**

**SÍNTESIS**

Las entidades cooperativas en particular, han asumido su compromiso social como el cumplimiento de sus obligaciones contractuales con el Estado, en función de lo cual han definido como prioridades principales de su desarrollo, el perfeccionamiento de su gestión económico- financiera y la elevación de los niveles de eficiencia y productividad de su producción agropecuaria, lo cual constituye lo que consideran como su misión principal.

Esto reconoce el papel de nuestro Estado como garante principal de la satisfacción de las necesidades sociales de la sociedad cubana y reduce el papel de nuestras empresas cooperativas al ejercicio de una responsabilidad social cooperativa de tipo indirecto, por cuanto se materializa a través de la acción social estatal a la cual contribuye.

Es por esta razón que el proceso de gestión en las Empresas Cooperativas de Producción Agropecuaria presenta un carácter limitado, dirigido únicamente a la consolidación de su desarrollo económico y financiero por lo cual no cuentan con un modelo de gestión de su responsabilidad social directa que contribuyan a la elevación de la calidad de vida de sus asociados, trabajadores y las comunidades. Este constituye el **problema científico** de la presente investigación.

Por ello el **objeto de esta investigación** se enmarca en el proceso de Gestión de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de Pinar del Río y el **campo de acción** es la Gestión Social..

El **objetivo general** ha estado dirigido a diseñar y aplicar un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa para las Cooperativas de Producción Agropecuaria que contribuya a la elevación de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad, mediante la explotación de recursos y reservas propias de estas organizaciones.

En función de cumplir con este propósito, se seleccionaron y aplicaron un conjunto de métodos de investigación científica sobre la base de lo cual se realizó una valoración del concepto de Responsabilidad Social, el diagnóstico para la constatación del problema planteado y consecuentemente el modelo que se propone.

## **INTRODUCCIÓN.**

Un aspecto de singular importancia en la consecución de niveles superiores de eficiencia y eficacia económica, productiva y social que a su vez tributen a la consolidación de nuestro modelo socialista de desarrollo y a la elevación del nivel y la calidad de vida de la población está directamente relacionado con el papel que las empresas y en particular las cooperativas, tienen en la materialización de una responsabilidad social directa y efectiva que contribuya a la consolidación del sentido de pertenencia de los asociados y demás trabajadores con el consiguiente efecto en la productividad del trabajo y en el uso racional de los recursos, así como en el mejoramiento de las condiciones de vida en nuestros campesinos, cooperativistas y comunidades rurales en general.

El conjunto de reformas económicas puestas en práctica en nuestro país en los primeros años de la década de los años 90, que condicionaron un redimensionamiento de las formas organizativas y de la propiedad de la tierra en la agricultura cubana, ha estado dirigido fundamentalmente en este sector, al logro de altos niveles de eficiencia económica de la producción agrícola y a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Sin embargo, históricamente se ha concebido y valorado el desarrollo de las empresas y cooperativas sobre la base de sus resultados económicos y su

contribución al bienestar de la sociedad ha estado determinado por el aporte de estas a la economía nacional. Esta concepción ha condicionado por una parte, la percepción de un enfoque limitado de la responsabilidad social empresarial y por otra, una errónea orientación del sentido de la responsabilidad social empresarial que subordina los intereses sociales a los intereses mercantiles.

Ello ha incidido en que las entidades cooperativas en particular, han asumido su compromiso social como el cumplimiento de sus obligaciones contractuales con el Estado, en función de lo cual han definido como prioridades principales de su desarrollo, el perfeccionamiento de su gestión económico- financiera y la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de la producción agropecuaria, lo cual constituye su misión principal.

Esto reduce el papel de nuestras empresas cooperativas al ejercicio de una responsabilidad social cooperativa de tipo indirecto, por cuanto se materializa a través de la acción social estatal a la cual contribuye.

Dentro del sector cooperativo cubano, las Cooperativas de Producción Agropecuarias, aún cuando poseen un mayor grado de socialización que supone un mayor nivel de autogestión democrática y un grado mayor de realización de la propiedad social, también presentan estas insuficiencias relacionadas con la concepción y cumplimiento de su responsabilidad social y por tanto desarrollan modelos de gestión para el cumplimiento de sus objetivos económicos.

Es por esta razón que el proceso de gestión en las Empresas Cooperativas de Producción Agropecuaria presenta un carácter limitado, dirigido en lo esencial a la consolidación de su desarrollo económico y financiero, por lo que no cuentan con un Modelo de Gestión de su Responsabilidad Social Directa que contribuya a la elevación de la calidad de vida de sus asociados, trabajadores y las comunidades, constituyendo este el **problema científico** de la presente investigación.

El problema investigado es de gran actualidad e importancia para el perfeccionamiento de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria que deberá estar dirigido a la elevación sostenida de la calidad de vida del campesinado cubano, que propicie un incremento del sentido de pertenencia de los productores agropecuarios y la necesaria estabilidad de la fuerza de trabajo , sobre la base de un crecimiento continuo de los niveles de eficiencia económica y de la productividad del trabajo.

El desarrollo y aplicación de un modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa contribuirá significativamente a la reducción del éxodo de los agricultores hacia las ciudades o zonas de mejores condiciones de vida, o sea a contrarrestar la disminución de la fuerza de trabajo, frenar el proceso de despoblación de las zonas rurales y la significativa movilidad hacia otras actividades productivas o de servicios más atractivas. Estos constituyen retos importantes para el desarrollo económico y social de nuestro país.

Por ello el **objeto de esta investigación** se enmarca en la Gestión de las Empresas Cooperativas de Producción Agropecuaria de Pinar del Río y el **Campo de Acción** lo constituye la Gestión Social Cooperativa.

El **objetivo general** está dirigido a diseñar un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa para las Cooperativas de Producción Agropecuaria que contribuya a la elevación de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad, mediante la explotación de recursos y reservas propias de estas organizaciones.

Para el cumplimiento del objetivo trazado se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Definir las particularidades de la responsabilidad social empresarial y cooperativa en nuestro país, así como las condiciones básicas para su materialización.
2. Diagnosticar la gestión y el desempeño social en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos.
3. Determinar los componentes del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.
4. Validar el modelo de gestión propuesto en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos.

La **Hipótesis** planteada sustenta que:

Si se diseña y aplica un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa para las Cooperativas de Producción Agropecuaria, basado en las particularidades del sector cooperativo cubano y nuestro modelo socialista de desarrollo, se contribuirá a la elevación de la calidad de vida de sus asociados y de las comunidades rurales a partir de la determinación y aprovechamiento de los recursos y reservas propias de estas entidades.

Para el desarrollo del proceso de investigación científica se ejecutaron las **tareas** siguientes:

### **I. Estudio acerca del desarrollo del proceso de cooperativización en América Latina.**

#### **ACCIONES:**

- 1.1- Estudio de los problemas y retos principales que enfrenta el cooperativismo latinoamericano en la actualidad.
- 1.2- Análisis histórico del desarrollo del cooperativismo agropecuario cubano, a partir del año 1959.
- 1.3- Valoración del papel del cooperativismo cubano como vía de desarrollo económico y social en las condiciones de nuestro país.

### **II. Constatación del problema científico planteado.**

#### **ACCIONES:**

- 2.1- Construcción del marco teórico y conceptual acerca de la responsabilidad y la gestión social.



2.2- Determinación de las particularidades del proceso de administración en las empresas cooperativas.

2.3- Determinación de las principales limitaciones teóricas de la responsabilidad y la gestión social en las cooperativas.

2.4- Diagnóstico de la gestión social en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos de Pinar del Río.

### **III. Modelación del proceso de gestión de la Responsabilidad Social**

#### **Cooperativa Directa.**

#### **ACCIONES:**

3.1- Determinación de las premisas y fundamentos teóricos para la gestión de la responsabilidad social cooperativa directa.

3.2- Determinación de los componentes del proceso de gestión de la responsabilidad social cooperativa.

3.2.1- Definición del Sistema de Indicadores Sociales y diseño de instrumentos de registro de la información.

3.2.2- Diseño del Balance Social Cooperativo y procedimientos de análisis.

3.3- Elaboración del modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa.

### **IV. Validación del modelo de gestión propuesto.**

#### **ACCIONES:**

- 4.1- Caracterización de la Cooperativa Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos de Pinar del Río, seleccionada como caso de estudio.
- 4.2- Determinación de las premisas para la implementación del modelo.
- 4.3- Ejecución del proceso de capacitación específico para la gestión social cooperativa con directivos, asociados y representantes de la comunidad.
- 4.4- Aplicación del sistema de indicadores sociales.
- 4.5- Determinación del conjunto de procedimientos para la implementación del modelo de gestión propuesto.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes **métodos y técnicas**:

**Métodos empíricos:**

- **Método de la observación:** El método de la observación se desarrolló a través de la aplicación de un conjunto de técnicas como el **Análisis documental** para la valoración del material bibliográfico relacionado con las diferentes concepciones de la responsabilidad social empresarial y cooperativa, para el análisis de la cobertura y respaldo legal de este concepto en nuestro país, así como en el proceso de diagnóstico del objeto de investigación planteado.

Otra de las técnicas aplicadas, son las **encuestas y entrevistas grupales** a dirigentes cooperativistas y asociados, dirigidas a valorar las principales dificultades que afectan la materialización de una

responsabilidad social cooperativa directa, así como comprobar la presencia de una conciencia de compromiso social y condiciones para este tipo de gestión.

- **Método de la medición:** Se desarrolla fundamentalmente por la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y la estimación puntual de parámetros que caracterizan el comportamiento de diferentes factores vinculados al objeto de investigación. Se construyen además, gráficos y tablas resúmenes de la información obtenida.

#### **Métodos teóricos:**

- **Método histórico:** Se aplica con el objetivo de determinar la evolución y principales tendencias del desarrollo del cooperativismo latinoamericano, así como el decursar histórico que ha tenido el concepto de responsabilidad social empresarial.
- **Métodos lógicos:** Dentro de estos métodos se aplican el **Método Dialéctico** con el propósito de revelar las contradicciones presentes en la consecución de una conjugación armónica de los objetivos económicos y los objetivos sociales. El **Método Sistémico** para fundamentar la concepción del modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa, estableciendo los nexos entre los componentes que la conforman y la secuencia lógica de su

proceso y por último el **Método de Modelación** como instrumento para lograr la representación artificial del modelo obtenido.

La **novedad científica** consiste en que se plantea una definición de la Responsabilidad Social Cooperativa, precisándose sus particularidades en las condiciones del cooperativismo cubano y sobre esa base se ha diseñado, por primera vez, un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa que contribuya a la elevación de la calidad de vida y el sentido de pertenencia de cooperativistas y comunidades rurales y está sustentada en los siguientes aportes:

**Aportes teóricos:**

Se define el concepto de Responsabilidad Social Cooperativa, las condiciones básicas para su implementación, así como se establecen los fundamentos teóricos y premisas para la gestión de la responsabilidad social directa de las cooperativas de producción agropecuaria.

**Aporte metodológico:**

Se obtiene el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa para las Cooperativas de Producción Agropecuaria, precisándose los componentes y relaciones funcionales específicas que lo conforman.

**Aporte práctico:**

Se logra la validación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad social Cooperativa Directa y se plantean el conjunto de procedimientos generales para su implementación práctica.

Para demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados, la estructura del trabajo consta de tres capítulos:

Capítulo I: Cooperativismo y Responsabilidad Social.

El propósito de este capítulo está dirigido a fundamentar la viabilidad del cooperativismo como alternativa de desarrollo económico y social para los países latinoamericanos, el desarrollo y el papel de este sector en las condiciones de Cuba, así como valorar los diferentes enfoques del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Capítulo II: La Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa.

El objetivo fundamental de este capítulo es exponer el diseño del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, precisándose los fundamentos teóricos y premisas para la gestión social cooperativa a partir de los cuales se diseña. Se plantean, además, los resultados del diagnóstico realizado del objeto de estudio identificado con el propósito de constatar el problema científico planteado.

Capítulo III: Aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos.

En este capítulo se traza el objetivo de demostrar la viabilidad de la propuesta planteada, desarrollándose inicialmente una caracterización de los principales resultados de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos que demuestra la existencia de premisas y condiciones para la gestión de la Responsabilidad Social.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación en las que se fundamenta la necesidad y viabilidad del modelo de gestión propuesto para la materialización de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.

## **1. COOPERATIVISMO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Este capítulo tiene como objetivo fundamentar la viabilidad del cooperativismo como alternativa de desarrollo económico y social en el contexto actual latinoamericano, sus particularidades en Cuba, así como de las diferentes concepciones acerca del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual permitió hacer una valoración diagnóstica tanto de la situación actual de este sector, como de la experiencia teórica y práctica de la Responsabilidad Social, a partir de sus diferentes enfoques.

### **1.1. El Cooperativismo latinoamericano como alternativa de desarrollo económico y social ante la globalización neoliberal.**

Los avances científicos y técnicos logrados por la humanidad en los últimos 200 años han sido sorprendentes y, en la actualidad el desarrollo acelerado de las fuerzas productivas se materializa en una importante variedad de nuevos avances tecnológicos, que en algunos casos se logran en espacios de tiempo relativamente cortos. Sin embargo, este vertiginoso desarrollo científico- técnico en el ámbito específico de América Latina, no ha generado simultáneamente avances en el campo del desarrollo social en lo cual ha tenido además una significativa incidencia, la práctica de Esquemas Neoliberales que han condicionado un efecto crecientemente negativo en la calidad de vida de los pueblos de la región. Por otro lado, el deterioro de las Relaciones Económicas Internacionales con la creciente internacionalización de las Relaciones Capitalistas de Producción a través del llamado proceso

de Globalización, en el que la transnacionalización, la unipolaridad del Sistema Capitalista, acentuada por el derrumbe del llamado Socialismo Real, la dependencia económica hacia el entorno internacional y la existencia de una feroz arquitectura económica caracterizan un panorama en el que los países latinoamericanos están llamados a enfrentar este proceso globalizador y buscar reales alternativas de desarrollo económico y social.

Las políticas económicas neoliberales aplicadas en América Latina como resultado de la Crisis de los Paradigmas de los años 80 aceleraron la inserción de la región en los procesos de Globalización Neoliberal, caracterizados por un conjunto de aspectos, entre los cuales se identifican:

- El sentido hacia el crecimiento económico y no hacia el desarrollo, hacia la plenitud del hombre.
- Reducción de la responsabilidad del Estado de promover y garantizar el bienestar social.
- Elimina los programas generales y de creación de oportunidades para todos y los sustituye por apoyos ocasionales a grupos focalizados.
- Privatiza empresas con el criterio de que en todos los casos el Estado es mal administrador.
- Sostenimiento de una deuda externa que impide la inversión social.
- Elimina las legislaciones que puedan proteger a los obreros.
- No da espacio al Sector Social de la economía.



Es por ello que la Globalización Neoliberal ha socavado la concepción de la Responsabilidad Social Empresarial y en consecuencia ha tratado de convertir los servicios sociales en transacciones de mercado, los ciudadanos en consumidores y las necesidades inalienables en demanda efectiva.

En este contexto el Sector de la Economía Social, Solidaria o del Trabajo se erige en una opción efectiva de desarrollo económico y social para los países de nuestra área por el contenido de sus principios fundamentales:

1. La solidaridad, la cooperación y la democracia como forma de vida y de convivencia humana, norma que debe cumplir toda persona y organización laboral y empresarial que hace parte del sector.
2. La supremacía del trabajo sobre el capital.
3. El trabajo asociado como base fundamental de la organización de la empresa, la producción y la economía.
4. La propiedad social de los medios de producción.
5. La Autogestión como forma superior de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la economía y en la conducción de la sociedad y el Estado.

La esencia de tales principios revela los principales valores personales e institucionales, así como el carácter humanista de este sector.

Uno de los componentes más importantes de la Economía Social lo constituyen las Empresas Cooperativas, además de otras formas de organización como son Mutuales, Fondos de Empleados, etc. El

cooperativismo ocupa el lugar esencial dentro de este relativamente joven sector, constituye además el movimiento socioeconómico más grande del mundo y que más humaniza al hombre, que tiene como su propia materia prima al ser humano.

El cooperativismo hoy se expande no solo en los países tercer mundistas si no que también se manifiesta en países desarrollados, estando presente en todas y cada una de las ramas de la economía, por supuesto acorde a las peculiaridades de cada país.

#### **1.1.1. Retos contemporáneos del cooperativismo latinoamericano.**

En Centroamérica, el Caribe y en general en toda la América Latina, a pesar de que se cuenta con una importante experiencia teórica y práctica de desarrollo del cooperativismo, se revelan actualmente un grupo de importantes particularidades, que a su vez devienen retos a enfrentar con el propósito de lograr que este se convierta en una real alternativa de desarrollo. Entre estos están: <sup>(1)</sup>

- 1- Pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa.
- 2- Cooperativismo financiero de Ahorro y Crédito cuantitativamente fuerte y cualitativamente débil.
- 3- Cooperativismo Agropecuario muy débil.
- 4- Deficiente estructura organizativa del cooperativismo.
- 5- Marco legal inadecuado y deterioro en las relaciones Estado-Cooperativas.

6- Deficientes procesos de Educación.

7- Falta de Integración.

Resulta incuestionable por la significación que tiene para el fortalecimiento de la identidad cooperativa, para la consolidación y reconocimiento del carácter dual, económico y social, de las empresas cooperativas la prioridad que el sector debe otorgar al rescate de su esencia y naturaleza por cuanto este desafío constituye en gran medida el origen de los principales problemas que hoy se presentan en el contexto mayoritario del cooperativismo latinoamericano, representando una de sus principales debilidades. Ello impone la necesidad de particularizar concretamente en el análisis de este importante aspecto y al mismo tiempo diseñar y adoptar decisiones y mecanismos efectivos que permitan el enfrentamiento y contribuyan a la solución de esta impostergable necesidad.

### **Pérdida de la naturaleza y esencia de las cooperativas.**

A partir de la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa, podríamos definir a las cooperativas como:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática”.<sup>(2)</sup>

Por supuesto que nuestra interpretación de la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia, con el objetivo de adecuarla a la realidad

contemporánea. Del concepto antes expuesto, las cooperativas deben sustentarse en valores de autoayuda, equidad y solidaridad, sin estos rasgos una organización no puede ser considerada cooperativa, de la misma manera que una empresa que se proponga como finalidad, como objetivo supremo la obtención de superganancias tampoco podrá ser considerada una cooperativa, todo lo cual plantea la prioridad y atención que el cooperativismo debe brindar a la formación de valores de sus miembros y entidades.

Un elemento de primerísima importancia en el análisis de la naturaleza de las cooperativas, lo constituye su dualidad como empresa económica con una definida finalidad social. La concepción teórica de estas organizaciones y los principios que rigen su funcionamiento, imponen la necesidad de garantizar la adecuada conjugación de sus objetivos económicos y sus objetivos sociales, orientando acertadamente el sentido de la responsabilidad social directa que más adelante será abordado.

No obstante, y sobre todo en la práctica cooperativa de la región, se manifiestan enfoques en los que prevalece peligrosamente el carácter exclusivamente económico de las cooperativas, no reconociéndose el propósito social de su funcionamiento y en consecuencia desvirtuando su esencia lo que conduce a un debilitamiento gradual de estas organizaciones, que en muchos casos ha culminado con lamentables procesos de desintegración.

Por tanto, lo que se necesita es una conjugación armónica entre lo económico y lo social, entre lo práctico empresarial y lo ideológico cooperativo.

Otro aspecto vinculado con la pérdida de la esencia y naturaleza del cooperativismo en nuestra región, está relacionado con la no observancia de los Principios Universales del Cooperativismo. A través de estos principios las cooperativas ponen de manifiesto los valores de solidaridad, autoayuda, honestidad, equidad e igualdad que sustentan el movimiento cooperativo contemporáneo, se revelan las particularidades en el funcionamiento y administración de las empresas cooperativas y se sustenta la concepción y práctica de la responsabilidad social de estas entidades.

La experiencia cooperativa en la región demuestra constantemente que estos principios no se cumplen de forma individual, ni tampoco como sistema, presentándose un conjunto de regularidades entre las cuales se distinguen, vinculadas a su esencia social, las siguientes:

1. Los procesos de asimilación de asociados, son formales y no se desarrollan sobre la base de la calidad del aspirante.
2. El gigantismo, limita la participación democrática, por los procesos de delegación en la representación de los asociados.
3. No se le otorga a la educación cooperativa el valor que esta tiene en función del desarrollo del cooperativismo por lo que los procesos

educativos, son formales y carecen de planificación, continuidad y sistematización.

4. Deficientes e inefectivos procesos de integración.
5. Bajo nivel de prioridad al vínculo con la comunidad, en función de su desarrollo social y en los casos que se logra, no tienen una finalidad definidamente social.

La pérdida de la esencia y naturaleza cooperativa ha propiciado además un bajo sentido de pertenencia de los asociados a su organización por la puesta en práctica de limitados modelos de gestión que se desarrollan fundamentalmente en el ámbito económico de las cooperativas y no consideran y potencian sus objetivos sociales dirigidos a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales.

#### **1.1.2. Particularidades del desarrollo del cooperativismo en Cuba.**

El tema relacionado con el proceso de desarrollo del cooperativismo en Cuba, ha sido tratado con profundidad por un grupo de reconocidos estudiosos de esta forma de propiedad y organización de la producción por lo cual sólo se abordarán las características más generales que han definido cada una de las etapas de su desarrollo.

El cooperativismo en Cuba asume una serie de particularidades propias de las condiciones concretas de nuestro país, es un fruto autóctono de las medidas llevadas a cabo a raíz del triunfo de la Revolución. Una de las peculiaridades del mismo es que, hasta el momento, se ha desarrollado casi

de forma exclusiva en la esfera agropecuaria, condicionado por la situación de la agricultura en la década de los 60 y por las experiencias tomadas del modelo cooperativo que se desarrolló en el ex-campo socialista.

El proceso de Cooperativización en Cuba se inicia en la década del 60 con poca experiencia, las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), son las primeras entidades cooperativas agropecuarias del período revolucionario que se constituyen por la unión voluntaria de los agricultores pequeños, los que mantienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas fincas y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Representan una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y realiza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños perteneciente a ella, así como facilitar la comercialización de sus productos. Las CCS son una entidad económico-social, con personalidad jurídica propia y se rige actualmente por la Ley General de Cooperativas.

Estas entidades tuvieron un gran peso como forjadores de hábitos colectivos de trabajo, además de cumplir importantes objetivos económicos y sociales. Junto a las CCS surgen las cooperativas cañeras, las cuales estaban constituidas por obreros agrícolas asalariados que recibieron la tierra en usufructo gratuito, ejerciendo la propiedad sobre los medios de producción y de sus resultados, percibían un anticipo y el derecho a participar en las utilidades que obtuviera la entidad.

También se fomentaron en el país las Sociedades Agropecuarias como forma superior de trabajo colectivo. Estas se basaron en la unión de tierras y demás medios de producción; sus asociados producían colectivamente, recibían anticipos y distribuían las utilidades según el trabajo aportado, elaboraban sus planes de acopio e incluso creaban un fondo de reserva para múltiples fines. En nuestro criterio, las Sociedades Agropecuarias y las primeras cooperativas cañeras constituyen los antecedentes más inmediatos de las actuales Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), con las que tienen gran similitud.

El Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, que se desarrolla el 17 de diciembre de 1975, donde se aprueba en todas sus partes la tesis sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado, marca la segunda etapa del desarrollo cooperativo cubano.

A fines de 1977 ya se habían constituido las primeras 136 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), constituyendo un nuevo eslabón en la socialización de la producción y en la creación de empresas de carácter social por cuanto se crean por la asociación voluntaria de campesinos y otras personas que unen tierras y medios de producción con el objetivo de trabajar en colectivo y satisfacer sus necesidades. Las CPA surgen como una organización económica y social que goza de autonomía en su gestión respecto al Estado, tiene carácter de empresa cooperativa y constituye uno



de los eslabones primarios del sistema de relaciones de la economía nacional.

La cooperativización en la década de los 70 se caracterizó por el mantenimiento del principio de voluntariedad, se tecnificó el agro y se produjo un fuerte trabajo comunitario que mejoró ostensiblemente las condiciones de trabajo del campesino.

Al caracterizar la dinámica del proceso de cooperativización se aprecia que al término del quinquenio 1976-1980 existían 1 035 CPA, las que contaban con una superficie promedio de 205 hectáreas, representando un 12,00% del área socializada en relación con el sector campesino.<sup>(3)</sup>

A partir del año 1995 y hasta la fecha (año 2006), se ha producido un proceso de relativa estabilidad en la cantidad de CPA en el país. Actualmente existe un total de 1 118 Cooperativas de Producción Agropecuarias que agrupan a 38 390 asociados.

El proceso de cooperativización en Cuba, tiene la peculiaridad de influir notablemente en el desarrollo de las comunidades rurales, definidas estas como los asentamientos poblacionales que se construyen vinculados a planes agropecuarios dotados de electricidad, escuelas y otras instalaciones sociales.

La crítica situación económica y social que caracteriza la década de los años 90 condicionó la búsqueda de alternativas para lograr la eficiencia en la agricultura, por lo cual se otorga un rol protagónico al sector cooperativo

convirtiéndolo en un eslabón fundamental de la reforma económica del modelo cubano, constituyendo este momento una nueva etapa o fase de desarrollo del sector.

En el marco de esta reforma se produce una reestructuración en la tenencia de la tierra a la que algunos han considerado llamar la Tercera Reforma Agraria, reconociéndose que la agricultura cubana no quedó excluida de los errores del modelo económico utilizado en el país desde la década de los años 70. <sup>(4)</sup>

Surgen así, las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), como nueva concepción de las relaciones de producción en el sector agropecuario, cuyos principios básicos fueron establecidos por los acuerdos del 10 de Septiembre de 1993 del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, promulgándose en ese mismo mes por acuerdo del Consejo de Estado el Decreto Ley 142, que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC; que fueron definidas como una "Organización Económica y Social integrada por trabajadores con autonomía en su gestión y administración de sus recursos que recibe la tierra y otros bienes en usufructo por tiempo indefinido y posee personalidad jurídica propia. Forma parte de un sistema de producción al que se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la economía nacional, cuyos objetivos fundamentales son el incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción, el empleo racional de los recursos de

que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y de la población”.

El sector cooperativo cubano se ha expandido como resultado de la creación de las UBPC, constituyendo la forma dominante de tenencia de la tierra.<sup>(5)</sup>

Este paso representa una transformación significativa en la organización de la producción agropecuaria en el país.

También en los marcos de la reestructuración económica se decide potenciar las CCS con el objetivo de elevar la producción en renglones estratégicos y ampliar su representatividad en el agro. Es por ello que, a partir de enero de 1998, comenzó en todo el país un proceso de fortalecimiento de las mismas, consistente en perfeccionar su estructura de dirección a partir de un mayor nivel de socialización en su gestión.

Del análisis del decursar del cooperativismo en Cuba a partir del triunfo revolucionario de Enero de 1959, se observa el destacado papel de nuestro Estado como principal promotor de este movimiento, aún cuando en los primeros años no existía una conciencia acerca de la necesidad de impulsar esta forma organizativa en la agricultura y no se reconocía su papel y su importancia para el desarrollo agropecuario del país, ello no significa que no se manifiesten un grupo de insuficiencias y dificultades que imponen la necesidad del sistemático proceso de perfeccionamiento de las relaciones Estado-Cooperativa que responda a la dinámica de los cambios que tienen lugar en el contexto nacional e internacional de la economía y la política.

Tanto el Estado como las cooperativas han mantenido su preocupación porque el marco legal en que se desenvuelven se adecue a sus crecientes necesidades de desarrollo. En la Ley 95, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, aprobada el 2 de Noviembre de 2002 por la Asamblea Nacional del Poder Popular se abordan los principios por los cuales se rigen estos tipos de cooperativas:

El conjunto de principios que se establecen en la Ley, tiene un alcance más amplio que los que rigen el movimiento cooperativo internacional, por cuanto ratifica estos e incorpora el de la contribución al desarrollo de la economía nacional y no limita la responsabilidad social externa de la cooperativa al interés por el bienestar únicamente de la comunidad, sino al de toda la sociedad.

1. El despliegue del cooperativismo en Cuba, representa un fenómeno de enorme trascendencia para superar la situación por la que atraviesa nuestro país, demostrándose una vez más las posibilidades de este sector de la economía, así como las amplias perspectivas de su desarrollo. El papel del cooperativismo agropecuario cubano está orientado a dar respuesta a los lineamientos contenidos en la Resolución Económica al V Congreso del PCC.

**1.2. Responsabilidad Social Empresarial. Sus particularidades en las cooperativas.**

**1.2.1. Concepciones teóricas acerca de la Responsabilidad Social.**

En este epígrafe se exponen las consideraciones fundamentales acerca de las diferentes concepciones teóricas de la Responsabilidad Social partiendo del análisis de una detallada revisión bibliográfica realizada por la Fundación El Otro<sup>(6)</sup>, en la que se plantea primeramente un estudio acerca de algunas de las primeras ideas del concepto de responsabilidad social y seguidamente un resumen del conjunto de sus definiciones más actuales.

En el documento se plantea que el concepto de responsabilidad social está siendo adoptado por muchas empresas y además está siendo trabajado con mayor sistematicidad en el ámbito académico. Por su contenido se aprecia el amplio desarrollo, que desde el punto de vista teórico ha alcanzado este concepto y que por los diferentes enfoques que se presentan, determinados por los objetivos que se persiguen, así como por el carácter de las acciones que ejecutan las empresas, no se logra actualmente una conceptualización única y mucho menos una interpretación homogénea de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ello ha provocado el cuestionamiento de la responsabilidad social empresarial en relación con los verdaderos propósitos que debe cumplir. Por eso se plantea en el propio documento, la controversia en cuanto a si la responsabilidad social constituye un "mecanismo o instrumento que las empresas utilizan para resolver cuestiones de imagen, deducir impuestos o seguir una tendencia del desarrollo. Es decir, se cuestionan las verdaderas razones de este tipo de

prácticas y se duda de que exista un interés real en los problemas sociales”.

(7)

Según Mario Roitter<sup>(8)</sup>, existen un conjunto de factores que han condicionado el desarrollo teórico de este concepto, estos son:

1. Factores relacionados con la redefinición de los papeles público y privado:

- Limitación de la acción del Estado, tanto en el campo económico, como en su papel social y cultural.
- Reducción del rol del Estado como productor de bienes y servicios, lo que permite la iniciativa privada en campos en los que antes no habían logrado incursionar.
- El reconocimiento del poder de las empresas, de actuar sobre ciertos aspectos centrales de la sociedad.

Debe señalarse que la práctica de los modelos neoliberales, particularmente en nuestra región, refuerzan el criterio de este grupo de factores como condicionantes de la responsabilidad social, principalmente los dos primeros.

2. Factores vinculados con el funcionamiento de las empresas y los cambios en el entorno competitivo de las mismas:

- Divorcio entre el desempeño económico de las empresas y los resultados en términos de generación de empleo y distribución social de los beneficios obtenidos.

- Necesidad de las empresas de re-legitimarse, debido a los efectos producidos sobre el medio ambiente y las condiciones de vida de la población.
- Aumento del interés de los consumidores por ciertos problemas de la sociedad.
- Demanda de mayor comunicación acerca del desempeño social de las empresas.
- Intensificación de la competencia empresarial, lo cual obliga a las firmas a actuar teniendo en cuenta cada vez más, los complejos factores del entorno.

La definición de estos factores revela un conjunto de particularidades en el desarrollo y la práctica del concepto, originadas desde el ámbito interno de la empresa, entre las cuales están:

1. Una incorrecta orientación o sentido de la responsabilidad social que la subordina al interés económico, predominante en el desarrollo de la empresa.
2. La prevalencia del enfoque acerca de que la responsabilidad social representa una ventaja competitiva de la empresa que impone la necesidad de aprovechar oportunamente la situación social del entorno en función de su realización económica.

3. El impacto negativo de la acción empresarial en la calidad de vida de la sociedad y sobre el medio ambiente que imponen la necesaria conjugación de objetivos económicos y sociales de la empresa.

3. Por último señala dos factores relacionados con los cambios operados en la sociedad civil y el entorno macroeconómico y social:

➤ La creciente importancia de las organizaciones de la sociedad civil como impulsoras del desarrollo.

➤ La estabilidad económica, aspecto fundamental, que permite a las empresas tener estrategias de largo plazo dirigidas al ámbito social.

En este grupo final de factores, se reafirma la condición de que el desarrollo económico constituye la base para la práctica de una responsabilidad social que propicie el desarrollo social. Como puede apreciarse, el contenido de los factores vinculados al funcionamiento interno de la empresa y de los que se plantean en el ámbito macroeconómico y social revelan el conflicto, en las condiciones del modo de producción capitalista, entre el interés prioritario por la ganancia en la gestión económico-financiera de la empresa y el desarrollo social.

Al abordar el estudio de las diferentes concepciones acerca de la responsabilidad social, es necesario distinguir los diferentes tipos de acciones sociales que realizan las empresas a las cuales reducen convenientemente la práctica de este concepto, así como los diferentes enfoques en la categorización de la misma.



### **1.2.1.1. Acciones sociales de las empresas.**

Un importante estudio sobre las diferentes acciones sociales ejecutadas por la empresa es desarrollado por Mario Roitter quien plantea que las empresas han asumido el concepto de RSE como parte de su estrategia comunicacional, dentro de la cual desarrollan un conjunto de acciones que en su totalidad presentan un significativo grado de vinculación con sus objetivos económico-comerciales e institucionales. Esto fundamenta la subordinación del compromiso social empresarial a los intereses de su desarrollo y consolidación económica.

El estudio realizado por Roitter establece una interesante diferenciación de las acciones sociales de la empresa en cada una de las etapas o fases de su actividad económica. Al respecto define las siguientes: <sup>(9)</sup>

Etapa de producción:

- **Acción complementaria:** Dirigida al aumento de la eficiencia en el proceso de producción. Incluye todas aquellas iniciativas que desarrolla la empresa, vinculadas con sus requerimientos económico-comerciales, que complementariamente generan beneficios a sí mismas y a terceros.
- **Acción compensatoria:** Abarca todas aquellas medidas que adopta una empresa para neutralizar los efectos que sobre la sociedad produce su actividad.

Etapa de comercialización:

- Patrocinio (o sponsorship): Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia. Se trata de una modalidad de comunicación a través de acontecimiento.
- Marketing relacionado a causa (cause related marketing): Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con una causa de interés social.
- Mecenazgo: Hace referencia al sostenimiento, relativamente extenso en el tiempo, de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones.

No resulta reiterativo advertir, a partir de la esencia y objetivos claramente identificados por este autor y de las modalidades que adopta la acción social de las empresas; la orientación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial hacia la eficiencia y el fortalecimiento económico, hacia una imagen social que no se basa en el cumplimiento de un compromiso con la elevación de la calidad de vida de la población, sino que está dirigida a crear un nexo estable con sus actuales y potenciales clientes o consumidores. Este constituye el rasgo principal que distorsiona en la práctica su contenido.

#### **1.2.1.2. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.**

La Responsabilidad Social ha sido definida bajo diferentes enfoques. Varios son los estudiosos e instituciones que han abordado su contenido, objetivos y acciones prácticas para su materialización.

Dentro de las definiciones teóricas que más caracterizan esta variedad de enfoques, están las que plantean una acción unidireccional de la empresa hacia el problema social y el Marketing Corporativo o Marketing con Causa. No abordaremos la concepción de la Responsabilidad Social basada en este último enfoque, por cuanto no compartimos el criterio de que este sea identificado como una de las variantes de la Responsabilidad Social. En nuestra opinión, en este último enfoque domina el interés comercial de la empresa por cuanto, según B. García Izquierdo, el criterio esencial que la sustenta se funda en la idea de que el apoyo a causas sociales se ha convertido en un criterio que influye en la decisión de compra del consumidor <sup>(10)</sup>, constituyendo el argumento más elocuente de cómo las acciones sociales son desarrolladas en función del logro de objetivos económicos.

Dentro de las definiciones que plantean una acción unidireccional de la empresa hacia el problema social, resulta importante referir tres de ellas, en primer lugar la que plantea Business for Social Responsibility de los Estados Unidos:

“La RSE es una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas

puntuales iniciativas ocasionales, o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales; es tomada como un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial". <sup>(11)</sup>

En segundo lugar, la Fundación Empresa y Sociedad de España, en conjunto con varias organizaciones empresariales europeas, considera que una empresa socialmente responsable es aquella:

- cuyos productos y servicios contribuyan al bienestar de la sociedad,
- cuyo comportamiento vaya más allá del estricto cumplimiento de la normativa, vigente y las prácticas de libre mercado,
- cuyos directivos tengan un comportamiento ético,
- cuyas prioridades tengan especialmente en cuenta la relación con sus trabajadores,
- cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente,
- cuyo desarrollo contemple el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

Dentro de esta concepción se incluyen un conjunto de programas que forman parte de la acción social de la empresa, entre los cuales están: programas corporativos, programas relacionados con los productos/servicios, programas de marketing con causa y programas desarrollados en colaboración con otras personas (voluntariado). <sup>(12)</sup>

Por último, en tercer lugar, dentro de este enfoque de la Responsabilidad Social, el Centro Colombiano de Filantropía define a la responsabilidad social como el “compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” <sup>(13)</sup>, y no como un acto subjetivo de caridad.

Esta última definición se aproxima más a la verdadera esencia de este concepto por cuanto reconoce que la empresa tiene una responsabilidad y una función social más allá de la producción de bienes y servicios, la generación de empleo y la maximización de utilidades, delimita las áreas de compromiso por el progreso y el bienestar integral de sus trabajadores, sus familias y la comunidad, se compromete con el desarrollo sostenible protegiendo el medio y se orienta a la participación activa en la vida y el desarrollo del país y de su comunidad local, aportando inteligencia, capacidad innovadora y recursos relacionales y morales al servicio del bien común. Según Toro y Hoyos, esta definición “promueve el desarrollo comunitario, cultural, científico y tecnológico del país, sobre las bases de la legitimidad institucional, la sostenibilidad y el respeto por la persona y su entorno”. <sup>(14)</sup>

Finalmente, en el estudio de la Responsabilidad Social, deberá considerarse la participación coordinada de todos los actores (sector público, sector privado y sector social) sobre la base de la colaboración entre las empresas

y las organizaciones del tercer sector, entre las cuales las cooperativas son su componente principal, sobre la base de un conjunto de principios planteados en la agenda de colaboración del Foro del Sector Social. <sup>(15)</sup>

Tales principios otorgan un papel protagónico a las empresas del sector social de la economía en el empeño de materializar una responsabilidad social amplia y eficaz, con el concurso y el compromiso del resto del sistema empresarial, revelando convenientemente para estas, las ventajas y oportunidades que para ellas representa su contribución al sector social en el ámbito de su gestión social. Esto implica una redefinición de la relación entre las empresas y las organizaciones del sector social para crear vínculos de asociación que permitan la creación de alianzas en programas y proyectos destinados a la resolución de los grandes problemas de nuestras comunidades, permitiendo crear estrategias innovadoras, movilizar nuevos recursos y generar un clima de confianza en la sociedad.

A pesar del desarrollo que en el orden teórico ha experimentado el Concepto de Responsabilidad Social Empresarial expuesto anteriormente, en la práctica de ésta se evidencian un conjunto de regularidades que tienden a tergiversar su contenido e imponen la necesidad de rescatar su verdadera esencia y consecuentemente la materialización de éste . Dentro de estas están:

1. La RSE es considerada como factor del desarrollo económico, demostrándose el sentido que adopta hacia el objetivo económico.

2. La significación que tiene la promoción oportunista del concepto en la imagen de la empresa.
3. El impacto que representa su consideración dentro de una estrategia de mercado sólo para garantizar la realización de las producciones y/o servicios.
4. La práctica del compromiso social hacia el recurso humano de la empresa como vía de garantizar una fuerza laboral altamente productiva.
5. El crecimiento económico no se ha traducido en desarrollo social.
6. En el estudio y definiciones de la RSE, se excluye, como un actor importante de esta al sector de la Economía Social, particularmente el cooperativismo, considerando únicamente el compromiso de las empresas públicas, privadas y otras organizaciones de la sociedad civil.
7. Aún cuando se reconoce, no sólo el ámbito interno en la concepción de la RSE, sino también la Comunidad y el compromiso con el medio ambiente, estos dos últimos campos de acción no reciben la atención prioritizada que también requieren y no se desarrollan de manera sistemática y estable.
8. Bajo nivel de reconocimiento jurídico de la RSE.
9. La RSE se considera una acción voluntaria de la empresa.

A partir de la valoración al conjunto de criterios y enfoques acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, esta se debe conceptualizar y asumir como el compromiso conciente que tiene la empresa de contribuir con el

desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, resulta entonces necesario abordar el concepto de Responsabilidad Social Cooperativa en correspondencia con las particularidades filosóficas y características inherentes a los procesos de administración de este tipo de organizaciones, por cuanto sobre la base de su contenido, su alcance e interpretación deberán ser definidos los principios y fundamentos metodológicos para la gestión social, así como los instrumentos para su planificación y evaluación.

### **1.2.2. La Responsabilidad Social Cooperativa (RSC).**

Es importante tener presente que el futuro de las cooperativas y del Sector Social en general en América Latina, está condicionado a la observación más estricta de su espíritu social sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces. Esta importante necesidad no puede postergar su resolución, las cooperativas deben demostrar con su acción diaria las razones de su existencia como forma especial de asociación de personas con un objetivo común, ello obliga a gestionar adecuadamente todas sus dimensiones y no únicamente las económicas.

La Responsabilidad Social Cooperativa, se deriva de la propia esencia del concepto de Cooperativa, así como de su doble finalidad o carácter dual, que define a este tipo de organización, como entidades regidas por objetivos



económicos y objetivos sociales, constituyendo los primeros, una condición imprescindible y al mismo tiempo limitante para el logro de los segundos. En consecuencia, la Responsabilidad Social Cooperativa, tiene como una de sus condiciones básicas, la que hemos denominado **Soporte Material** de la RSC.

Esto significa, que las empresas cooperativas deberán asegurar el cumplimiento de su compromiso social, sobre la base de su desempeño económico y financiero principalmente, a partir de recursos propios generados como excedentes de su gestión económica (utilidades), así como de otros que se obtengan como resultado de asignaciones estatales con este fin o de gestiones específicas con otras instituciones y organismos, por ello constituye una condición básica y al mismo tiempo limitante de la Responsabilidad Social Cooperativa.

Otro importantísimo soporte de la Responsabilidad Social Cooperativa, está dado por la formación ética e ideológica de sus directivos, asociados y demás trabajadores sobre la base de procesos educativos que tributen a la formación de valores, desarrolladores de una conciencia solidaria, humanista; así como a la preparación técnica y profesional del recurso humano de las organizaciones como base para el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos: **Soporte Ético- Ideológico**.

Al respecto nuestro Comandante en Jefe planteó: “Siempre he pensado que la educación es una de las más nobles y humanas tareas a las que alguien

pueda dedicar su vida. Sin ella no hay ciencia, ni artes, ni letras, no hay ni habrá producción, ni economía, ni salud, ni bienestar, calidad de vida, ni recreación, autoestima, ni reconocimiento social posible”.<sup>(16)</sup>

Desde el punto de vista del **Soporte Legal** de la Responsabilidad Social Cooperativa, aún cuando en los marcos legales no se establece como norma la obligatoriedad de su cumplimiento, los estatutos y demás reglamentos internos de las cooperativas deberán definir las condiciones y obligaciones al respecto.

Considerando estos tres elementos condicionantes de la Responsabilidad Social Cooperativa, así como el contenido ya precisado de la RSE, esta puede ser definida como el compromiso obligatorio y conciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

Por otra parte, el carácter dual de los objetivos que rigen la vida de las cooperativas, constituye un aspecto de particular importancia al definir la orientación de la Responsabilidad Social de estas organizaciones que deberá considerar la función económica de la cooperativa, como el soporte material que sustente su función social lo que a su vez incide en la primera al lograrse un mayor compromiso de su membresía con el desarrollo de la organización.



**Figura 1.** Orientación de la Responsabilidad Social Cooperativa.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

### **1.2.3. La Responsabilidad Social en Cuba.**

En nuestro país, el desafío que representa por una parte enfrentar los negativos impactos que sobre la economía cubana y la vida del pueblo han ocasionado las difíciles condiciones internas y externas y por la otra, el desarrollo de un conjunto de Programas Sociales delineados por la máxima dirección de nuestra Revolución, dirigidos a la elevación de la calidad de vida de la sociedad; constituyen un nuevo escenario que impone el redimensionamiento, a partir de una fundamentación teórica de la Responsabilidad Social, del papel de las empresas cubanas en general y de las organizaciones cooperativas en particular para la materialización de una responsabilidad social efectiva que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida en nuestras comunidades rurales y por consiguiente a la elevación del sentido de pertenencia de los trabajadores y asociados con el consiguiente efecto en los niveles de productividad del trabajo y uso racional

de los recursos. En Cuba, como en ningún otro país, están creadas las condiciones desde el punto de vista institucional y constitucional para la práctica consecuente de una responsabilidad social eficaz. El artículo 104º de la Constitución de la República plantea: "Los Consejos Populares se constituyen en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales; están investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones; representan a la demarcación donde actúan y a la vez son representantes de los órganos del Poder Popular municipal, provincial y nacional.

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 ésta y las iniciativas locales para la solución de sus problemas".<sup>(17)</sup>

Por otra parte, nuestro Sistema Social Socialista, establece que el Estado cubano es el principal garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana. Al respecto en el artículo 9º de la Constitución de la República, se plantea: "...como Poder del pueblo, en servicio del propio pueblo, garantiza:

- que no haya hombre o mujer, en condiciones de trabajar, que no tenga oportunidad de obtener un empleo con el cual pueda contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus propias necesidades;

- que no haya persona incapacitada para el trabajo que no tenga medios decorosos de subsistencia; que no haya enfermo que no tenga atención médica;
- que no haya niño que no tenga escuela, alimentación y vestido;
- que no haya joven que no tenga oportunidad de estudiar; que no haya persona que no tenga acceso al estudio, la cultura y el deporte; trabaja por lograr que no haya familia que no tenga una vivienda confortable".<sup>(18)</sup>

La esencia misma de nuestro proceso revolucionario, de nuestro Estado Socialista, ha conducido a que nuestro sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostiene con el Estado cubano. Desde esta perspectiva, el aporte de las empresas al bienestar de la sociedad se mide 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. 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/o de servicios, de manera que soporten el papel del Estado en el desarrollo de sus programas sociales.

Debe señalarse que esta es una de las aristas de la Responsabilidad Social en nuestro país, constituyendo una **Responsabilidad Social Empresarial Indirecta**, por cuanto es materializada por la entidad a través del

cumplimiento de sus compromisos y aportes al Estado, a partir de los cuales éste ejerce su papel en la elevación de la calidad de vida de la sociedad.

La legislación cubana, relacionada con la protección a la sociedad, a la garantía de los derechos humanos de todo el pueblo, a la obligación de las empresas para con estos fines, es profusa y amplia. Desde la propia Constitución de nuestra República se establece en su artículo 16º: "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país, a fin de fortalecer el sistema socialista, satisfacer cada vez mejor las necesidades materiales y culturales de la sociedad y los ciudadanos, promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su dignidad, el avance y la seguridad del país.

En la elaboración y ejecución de los programas de producción y desarrollo participan activa y conscientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la vida social".<sup>(19)</sup>

La Ley número 24 de 28 de agosto de 1979 denominada Ley de Seguridad Social, plantea:

"Artículo 2: La aplicación del régimen de seguridad social se garantiza mediante los recursos financieros previstos cada año en el presupuesto del Estado y la adecuada organización administrativa de que se le provee.

Artículo 4: Los organismos, empresas, uniones de empresas, unidades presupuestadas, cooperativas, organizaciones políticas, organizaciones sociales y de masas, asociaciones, empleadores privados y cualquier otra

entidad empleadora, contribuirán a los gastos de la seguridad social de conformidad con las disposiciones que al efecto establece la legislación fiscal".<sup>(20)</sup>

Por su parte, el Reglamento General sobre Relaciones Laborales, en su Capítulo I, sobre la política de empleo, establece:

"Artículo 1: La política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política".<sup>(21)</sup>

Como puede apreciarse, de las obligaciones y funciones que el Estado cubano cumple por disposición legal, se deriva tanto su responsabilidad con el bienestar de la sociedad, como la participación y el compromiso que con ello tienen, los organismos y empresas del país, así como las cooperativas.

Además de la Responsabilidad Social Indirecta, ya explicada, las empresas deben asumir la que consideramos **Responsabilidad Social Directa**, la cual presupone el compromiso conciente de sus directivos y trabajadores con la satisfacción de las necesidades y expectativas de su recurso humano y la comunidad en que se inserta, a partir de una gestión propia y de sus propios

recursos, mediante el vínculo estable y sistemático con las organizaciones políticas, de masas y sociales de su ámbito interno y de su entorno inmediato.

En nuestra legalidad socialista también se promueve y obliga al desempeño de este tipo de responsabilidad, por ejemplo:

El Decreto-Ley 229 sobre los convenios colectivos de trabajo, consigna en su Artículo 9: "El Convenio Colectivo de Trabajo contendrá, entre otras, las especificaciones, sobre el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores en la entidad, el régimen de tiempo de trabajo y descanso, el programa de medidas de prevención de riesgos laborales, las condiciones de pago del salario y la estimulación, la capacitación; las facilidades otorgadas a la organización sindical establecidas en el Código de Trabajo, las relacionadas con la incorporación a cursos, seminarios y otras actividades que se convoquen a los fines de la superación en el desempeño de sus funciones y otros asuntos que se consideren de utilidad para las partes, a fin de lograr el mejor desempeño de las relaciones laborales".<sup>(22)</sup>

El Decreto Ley sobre la Maternidad de la Trabajadora, plantea:

"Artículo 2: La administración está en el deber de garantizar a la madre o padre trabajadores, el derecho a ocupar el puesto que desempeñaban al momento de la suspensión de la relación laboral cuando se reincorporen al trabajo, vencido el período de la licencia postnatal, al arribo del hijo o hija a



un año de edad o al término de las licencias no retribuidas que se establecen en el Decreto- Ley".<sup>(23)</sup>

Estos ejemplos y muchos otros que pudieran citarse, sustentan la necesidad de una diferenciación del concepto de Responsabilidad Social, que justifica el diseño e implantación de un modelo para la gestión social directa de la empresa en general y de la cooperativa en particular. Gráficamente, se representan ambas direcciones de la responsabilidad social en el contexto de nuestro país. (Ver anexo 2)

Aún cuando se cuenta con un abundante respaldo jurídico para la práctica de la Responsabilidad Social en Cuba, que responde a la esencia social y humana de nuestro Sistema Socialista, no se incluyen disposiciones jurídicas que impongan la obligación de planificar, controlar, registrar, medir, evaluar e informar acerca del grado de cumplimiento de la Responsabilidad Social Directa de nuestras empresas y cooperativas.

En este sentido se realizan importantes estudios en nuestro país 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 <sup>(24)</sup>, 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 ésta sea clara, entendible y objetiva y que pueda ser aprobada por los niveles correspondientes. de Globalización, en el que la transnacionalización, la unipolaridad del Sistema Capitalista, acentuada por el derrumbe del llamado Socialismo Real, la dependencia económica hacia el entorno internacional y la existencia de una feroz arquitectura económica caracterizan un panorama en el que los países latinoamericanos están llamados a enfrentar este proceso globalizador y buscar reales alternativas de desarrollo económico y social.

Las políticas económicas neoliberales aplicadas en América Latina como resultado de la Crisis de los Paradigmas de los años 80 aceleraron la inserción de la región en los procesos de Globalización Neoliberal, caracterizados por un conjunto de aspectos, entre los cuales se identifican:

- El sentido hacia el crecimiento económico y no hacia el desarrollo, hacia la plenitud del hombre.
- Reducción de la responsabilidad del Estado de promover y garantizar el bienestar social.
- Elimina los programas generales y de creación de oportunidades para todos y los sustituye por apoyos ocasionales a grupos focalizados.

- Privatiza empresas con el criterio de que en todos los casos el Estado es mal administrador.
- Sostenimiento de una deuda externa que impide la inversión social.
- Elimina las legislaciones que puedan proteger a los obreros.
- No da espacio al Sector Social de la economía.

Es por ello que la Globalización Neoliberal ha socavado la concepción de la Responsabilidad Social Empresarial y en consecuencia ha tratado de convertir los servicios sociales en transacciones de mercado, los ciudadanos en consumidores y las necesidades inalienables en demanda efectiva.

En este contexto el Sector de la Economía Social, Solidaria o del Trabajo se erige en una opción efectiva de desarrollo económico y social para los países de nuestra área por el contenido de sus principios fundamentales:

6. La solidaridad, la cooperación y la democracia como forma de vida y de convivencia humana, norma que debe cumplir toda persona y organización laboral y empresarial que hace parte del sector.
7. La supremacía del trabajo sobre el capital.
8. El trabajo asociado como base fundamental de la organización de la empresa, la producción y la economía.
9. La propiedad social de los medios de producción.
10. La Autogestión como forma superior de la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la economía y en la conducción de la sociedad y el Estado.

La esencia de tales principios revela los principales valores personales e institucionales, así como el carácter humanista de este sector.

Uno de los componentes más importantes de la Economía Social lo constituyen las Empresas Cooperativas, además de otras formas de organización como son Mutuales, Fondos de Empleados, etc. El cooperativismo ocupa el lugar esencial dentro de este relativamente joven sector, constituye además el movimiento socioeconómico más grande del mundo y que más humaniza al hombre, que tiene como su propia materia prima al ser humano.

El cooperativismo hoy se expande no solo en los países tercer mundistas si no que también se manifiesta en países desarrollados, estando presente en todas y cada una de las ramas de la economía, por supuesto acorde a las peculiaridades de cada país.

#### **1.1.1. Retos contemporáneos del cooperativismo latinoamericano.**

En Centroamérica, el Caribe y en general en toda la América Latina, a pesar de que se cuenta con una importante experiencia teórica y práctica de desarrollo del cooperativismo, se revelan actualmente un grupo de importantes particularidades, que a su vez devienen retos a enfrentar con el propósito de lograr que este se convierta en una real alternativa de desarrollo. Entre estos están: <sup>(1)</sup>

8- Pérdida de la naturaleza y esencia cooperativa.

9- Cooperativismo financiero de Ahorro y Crédito cuantitativamente fuerte y cualitativamente débil.

10-Cooperativismo Agropecuario muy débil.

11-Deficiente estructura organizativa del cooperativismo.

12-Marco legal inadecuado y deterioro en las relaciones Estado-Cooperativas.

13-Deficientes procesos de Educación.

14-Falta de Integración.

Resulta incuestionable por la significación que tiene para el fortalecimiento de la identidad cooperativa, para la consolidación y reconocimiento del carácter dual, económico y social, de las empresas cooperativas la prioridad que el sector debe otorgar al rescate de su esencia y naturaleza por cuanto este desafío constituye en gran medida el origen de los principales problemas que hoy se presentan en el contexto mayoritario del cooperativismo latinoamericano, representando una de sus principales debilidades. Ello impone la necesidad de particularizar concretamente en el análisis de este importante aspecto y al mismo tiempo diseñar y adoptar decisiones y mecanismos efectivos que permitan el enfrentamiento y contribuyan a la solución de esta impostergable necesidad.

### **Pérdida de la naturaleza y esencia de las cooperativas.**

A partir de la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa, podríamos definir a las cooperativas como:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática”.<sup>(2)</sup>

Por supuesto que nuestra interpretación de la naturaleza de las cooperativas debe ser flexible y amplia, con el objetivo de adecuarla a la realidad contemporánea. Del concepto antes expuesto, las cooperativas deben sustentarse en valores de autoayuda, equidad y solidaridad, sin estos rasgos una organización no puede ser considerada cooperativa, de la misma manera que una empresa que se proponga como finalidad, como objetivo supremo la obtención de superganancias tampoco podrá ser considerada una cooperativa, todo lo cual plantea la prioridad y atención que el cooperativismo debe brindar a la formación de valores de sus miembros y entidades.

Un elemento de primerísima importancia en el análisis de la naturaleza de las cooperativas, lo constituye su dualidad como empresa económica con una definida finalidad social. La concepción teórica de estas organizaciones y los principios que rigen su funcionamiento, imponen la necesidad de garantizar la adecuada conjugación de sus objetivos económicos y sus objetivos sociales, orientando acertadamente el sentido de la responsabilidad social directa que más adelante será abordado.

No obstante, y sobre todo en la práctica cooperativa de la región, se manifiestan enfoques en los que prevalece peligrosamente el carácter exclusivamente económico de las cooperativas, no reconociéndose el propósito social de su funcionamiento y en consecuencia desvirtuando su esencia lo que conduce a un debilitamiento gradual de estas organizaciones, que en muchos casos ha culminado con lamentables procesos de desintegración.

Por tanto, lo que se necesita es una conjugación armónica entre lo económico y lo social, entre lo práctico empresarial y lo ideológico cooperativo.

Otro aspecto vinculado con la pérdida de la esencia y naturaleza del cooperativismo en nuestra región, está relacionado con la no observancia de los Principios Universales del Cooperativismo. A través de estos principios las cooperativas ponen de manifiesto los valores de solidaridad, autoayuda, honestidad, equidad e igualdad que sustentan el movimiento cooperativo contemporáneo, se revelan las particularidades en el funcionamiento y administración de las empresas cooperativas y se sustenta la concepción y práctica de la responsabilidad social de estas entidades.

La experiencia cooperativa en la región demuestra constantemente que estos principios no se cumplen de forma individual, ni tampoco como sistema, presentándose un conjunto de regularidades entre las cuales se distinguen, vinculadas a su esencia social, las siguientes:

6. Los procesos de asimilación de asociados, son formales y no se desarrollan sobre la base de la calidad del aspirante.
7. El gigantismo, limita la participación democrática, por los procesos de delegación en la representación de los asociados.
8. No se le otorga a la educación cooperativa el valor que esta tiene en función del desarrollo del cooperativismo por lo que los procesos educativos, son formales y carecen de planificación, continuidad y sistematización.
9. Deficientes e inefectivos procesos de integración.
10. Bajo nivel de prioridad al vínculo con la comunidad, en función de su desarrollo social y en los casos que se logra, no tienen una finalidad definidamente social.

La pérdida de la esencia y naturaleza cooperativa ha propiciado además un bajo sentido de pertenencia de los asociados a su organización por la puesta en práctica de limitados modelos de gestión que se desarrollan fundamentalmente en el ámbito económico de las cooperativas y no consideran y potencian sus objetivos sociales dirigidos a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales.

#### **1.1.2. Particularidades del desarrollo del cooperativismo en Cuba.**

El tema relacionado con el proceso de desarrollo del cooperativismo en Cuba, ha sido tratado con profundidad por un grupo de reconocidos estudiosos de esta forma de propiedad y organización de la producción por



lo cual sólo se abordarán las características más generales que han definido cada una de las etapas de su desarrollo.

El cooperativismo en Cuba asume una serie de particularidades propias de las condiciones concretas de nuestro país, es un fruto autóctono de las medidas llevadas a cabo a raíz del triunfo de la Revolución. Una de las peculiaridades del mismo es que, hasta el momento, se ha desarrollado casi de forma exclusiva en la esfera agropecuaria, condicionado por la situación de la agricultura en la década de los 60 y por las experiencias tomadas del modelo cooperativo que se desarrolló en el ex-campo socialista.

El proceso de Cooperativización en Cuba se inicia en la década del 60 con poca experiencia, las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), son las primeras entidades cooperativas agropecuarias del período revolucionario que se constituyen por la unión voluntaria de los agricultores pequeños, los que mantienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas fincas y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Representan una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y realiza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños perteneciente a ella, así como facilitar la comercialización de sus productos. Las CCS son una entidad económico-social, con personalidad jurídica propia y se rige actualmente por la Ley General de Cooperativas.

Estas entidades tuvieron un gran peso como forjadores de hábitos colectivos de trabajo, además de cumplir importantes objetivos económicos y sociales. Junto a las CCS surgen las cooperativas cañeras, las cuales estaban constituidas por obreros agrícolas asalariados que recibieron la tierra en usufructo gratuito, ejerciendo la propiedad sobre los medios de producción y de sus resultados, percibían un anticipo y el derecho a participar en las utilidades que obtuviera la entidad.

También se fomentaron en el país las Sociedades Agropecuarias como forma superior de trabajo colectivo. Estas se basaron en la unión de tierras y demás medios de producción; sus asociados producían colectivamente, recibían anticipos y distribuían las utilidades según el trabajo aportado, elaboraban sus planes de acopio e incluso creaban un fondo de reserva para múltiples fines. En nuestro criterio, las Sociedades Agropecuarias y las primeras cooperativas cañeras constituyen los antecedentes más inmediatos de las actuales Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), con las que tienen gran similitud.

El Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, que se desarrolla el 17 de diciembre de 1975, donde se aprueba en todas sus partes la tesis sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado, marca la segunda etapa del desarrollo cooperativo cubano.

A fines de 1977 ya se habían constituido las primeras 136 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), constituyendo un nuevo eslabón en la socialización de la producción y en la creación de empresas de carácter social por cuanto se crean por la asociación voluntaria de campesinos y otras personas que unen tierras y medios de producción con el objetivo de trabajar en colectivo y satisfacer sus necesidades. Las CPA surgen como una organización económica y social que goza de autonomía en su gestión respecto al Estado, tiene carácter de empresa cooperativa y constituye uno de los eslabones primarios del sistema de relaciones de la economía nacional.

La cooperativización en la década de los 70 se caracterizó por el mantenimiento del principio de voluntariedad, se tecnificó el agro y se produjo un fuerte trabajo comunitario que mejoró ostensiblemente las condiciones de trabajo del campesino.

Al caracterizar la dinámica del proceso de cooperativización se aprecia que al término del quinquenio 1976-1980 existían 1 035 CPA, las que contaban con una superficie promedio de 205 hectáreas, representando un 12,00% del área socializada en relación con el sector campesino. <sup>(3)</sup>

A partir del año 1995 y hasta la fecha (año 2006), se ha producido un proceso de relativa estabilidad en la cantidad de CPA en el país. Actualmente existe un total de 1 118 Cooperativas de Producción Agropecuarias que agrupan a 38 390 asociados.

El proceso de cooperativización en Cuba, tiene la peculiaridad de influir notablemente en el desarrollo de las comunidades rurales, definidas estas como los asentamientos poblacionales que se construyen vinculados a planes agropecuarios dotados de electricidad, escuelas y otras instalaciones sociales.

La crítica situación económica y social que caracteriza la década de los años 90 condicionó la búsqueda de alternativas para lograr la eficiencia en la agricultura, por lo cual se otorga un rol protagónico al sector cooperativo convirtiéndolo en un eslabón fundamental de la reforma económica del modelo cubano, constituyendo este momento una nueva etapa o fase de desarrollo del sector.

En el marco de esta reforma se produce una reestructuración en la tenencia de la tierra a la que algunos han considerado llamar la Tercera Reforma Agraria, reconociéndose que la agricultura cubana no quedó excluida de los errores del modelo económico utilizado en el país desde la década de los años 70. <sup>(4)</sup>

Surgen así, las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), como nueva concepción de las relaciones de producción en el sector agropecuario, cuyos principios básicos fueron establecidos por los acuerdos del 10 de Septiembre de 1993 del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, promulgándose en ese mismo mes por acuerdo del Consejo de Estado el Decreto Ley 142, que establece las bases para la creación y

funcionamiento de las UBPC; que fueron definidas como una "Organización Económica y Social integrada por trabajadores con autonomía en su gestión y administración de sus recursos que recibe la tierra y otros bienes en usufructo por tiempo indefinido y posee personalidad jurídica propia. Forma parte de un sistema de producción al que se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la economía nacional, cuyos objetivos fundamentales son el incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y de la población".

El sector cooperativo cubano se ha expandido como resultado de la creación de las UBPC, constituyendo la forma dominante de tenencia de la tierra.<sup>(5)</sup> Este paso representa una transformación significativa en la organización de la producción agropecuaria en el país.

También en los marcos de la reestructuración económica se decide potenciar las CCS con el objetivo de elevar la producción en renglones estratégicos y ampliar su representatividad en el agro. Es por ello que, a partir de enero de 1998, comenzó en todo el país un proceso de fortalecimiento de las mismas, consistente en perfeccionar su estructura de dirección a partir de un mayor nivel de socialización en su gestión.

Del análisis del decursar del cooperativismo en Cuba a partir del triunfo revolucionario de Enero de 1959, se observa el destacado papel de nuestro

Estado como principal promotor de este movimiento, aún cuando en los primeros años no existía una conciencia acerca de la necesidad de impulsar esta forma organizativa en la agricultura y no se reconocía su papel y su importancia para el desarrollo agropecuario del país, ello no significa que no se manifiesten un grupo de insuficiencias y dificultades que imponen la necesidad del sistemático proceso de perfeccionamiento de las relaciones Estado-Cooperativa que responda a la dinámica de los cambios que tienen lugar en el contexto nacional e internacional de la economía y la política.

Tanto el Estado como las cooperativas han mantenido su preocupación porque el marco legal en que se desenvuelven se adecue a sus crecientes necesidades de desarrollo. En la Ley 95, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios, aprobada el 2 de Noviembre de 2002 por la Asamblea Nacional del Poder Popular se abordan los principios por los cuales se rigen estos tipos de cooperativas:

El conjunto de principios que se establecen en la Ley, tiene un alcance más amplio que los que rigen el movimiento cooperativo internacional, por cuanto ratifica estos e incorpora el de la contribución al desarrollo de la economía nacional y no limita la responsabilidad social externa de la cooperativa al interés por el bienestar únicamente de la comunidad, sino al de toda la sociedad.

2. El despliegue del cooperativismo en Cuba, representa un fenómeno de enorme trascendencia para superar la situación por la que atraviesa

nuestro país, demostrándose una vez más las posibilidades de este sector de la economía, así como las amplias perspectivas de su desarrollo. El papel del cooperativismo agropecuario cubano está orientado a dar respuesta a los lineamientos contenidos en la Resolución Económica al V Congreso del PCC.

## **1.2. Responsabilidad Social Empresarial. Sus particularidades en las cooperativas.**

### **1.2.1. Concepciones teóricas acerca de la Responsabilidad Social.**

En este epígrafe se exponen las consideraciones fundamentales acerca de las diferentes concepciones teóricas de la Responsabilidad Social partiendo del análisis de una detallada revisión bibliográfica realizada por la Fundación El Otro<sup>(6)</sup>, en la que se plantea primeramente un estudio acerca de algunas de las primeras ideas del concepto de responsabilidad social y seguidamente un resumen del conjunto de sus definiciones más actuales.

En el documento se plantea que el concepto de responsabilidad social está siendo adoptado por muchas empresas y además está siendo trabajado con mayor sistematicidad en el ámbito académico. Por su contenido se aprecia el amplio desarrollo, que desde el punto de vista teórico ha alcanzado este concepto y que por los diferentes enfoques que se presentan, determinados por los objetivos que se persiguen, así como por el carácter de las acciones que ejecutan las empresas, no se logra actualmente una conceptualización única y mucho menos una interpretación homogénea de la Responsabilidad

Social Empresarial (RSE). Ello ha provocado el cuestionamiento de la responsabilidad social empresarial en relación con los verdaderos propósitos que debe cumplir. Por eso se plantea en el propio documento, la controversia en cuanto a si la responsabilidad social constituye un "mecanismo o instrumento que las empresas utilizan para resolver cuestiones de imagen, deducir impuestos o seguir una tendencia del desarrollo. Es decir, se cuestionan las verdaderas razones de este tipo de prácticas y se duda de que exista un interés real en los problemas sociales".  
(7)

Según Mario Roitter<sup>(8)</sup>, existen un conjunto de factores que han condicionado el desarrollo teórico de este concepto, estos son:

1. Factores relacionados con la redefinición de los papeles público y privado:

- Limitación de la acción del Estado, tanto en el campo económico, como en su papel social y cultural.
- Reducción del rol del Estado como productor de bienes y servicios, lo que permite la iniciativa privada en campos en los que antes no habían logrado incursionar.
- El reconocimiento del poder de las empresas, de actuar sobre ciertos aspectos centrales de la sociedad.

Debe señalarse que la práctica de los modelos neoliberales, particularmente en nuestra región, refuerzan el criterio de este grupo de factores como condicionantes de la responsabilidad social, principalmente los dos primeros.



2. Factores vinculados con el funcionamiento de las empresas y los cambios en el entorno competitivo de las mismas:

- Divorcio entre el desempeño económico de las empresas y los resultados en términos de generación de empleo y distribución social de los beneficios obtenidos.
- Necesidad de las empresas de re-legitimarse, debido a los efectos producidos sobre el medio ambiente y las condiciones de vida de la población.
- Aumento del interés de los consumidores por ciertos problemas de la sociedad.
- Demanda de mayor comunicación acerca del desempeño social de las empresas.
- Intensificación de la competencia empresarial, lo cual obliga a las firmas a actuar teniendo en cuenta cada vez más, los complejos factores del entorno.

La definición de estos factores revela un conjunto de particularidades en el desarrollo y la práctica del concepto, originadas desde el ámbito interno de la empresa, entre las cuales están:

1. Una incorrecta orientación o sentido de la responsabilidad social que la subordina al interés económico, predominante en el desarrollo de la empresa.

2. La prevalencia del enfoque acerca de que la responsabilidad social representa una ventaja competitiva de la empresa que impone la necesidad de aprovechar oportunamente la situación social del entorno en función de su realización económica.
3. El impacto negativo de la acción empresarial en la calidad de vida de la sociedad y sobre el medio ambiente que imponen la necesaria conjugación de objetivos económicos y sociales de la empresa.
3. Por último señala dos factores relacionados con los cambios operados en la sociedad civil y el entorno macroeconómico y social:
  - La creciente importancia de las organizaciones de la sociedad civil como impulsoras del desarrollo.
  - La estabilidad económica, aspecto fundamental, que permite a las empresas tener estrategias de largo plazo dirigidas al ámbito social.

En este grupo final de factores, se reafirma la condición de que el desarrollo económico constituye la base para la práctica de una responsabilidad social que propicie el desarrollo social. Como puede apreciarse, el contenido de los factores vinculados al funcionamiento interno de la empresa y de los que se plantean en el ámbito macroeconómico y social revelan el conflicto, en las condiciones del modo de producción capitalista, entre el interés prioritario por la ganancia en la gestión económico-financiera de la empresa y el desarrollo social.

Al abordar el estudio de las diferentes concepciones acerca de la responsabilidad social, es necesario distinguir los diferentes tipos de acciones sociales que realizan las empresas a las cuales reducen convenientemente la práctica de este concepto, así como los diferentes enfoques en la categorización de la misma.

#### **1.2.1.1. Acciones sociales de las empresas.**

Un importante estudio sobre las diferentes acciones sociales ejecutadas por la empresa es desarrollado por Mario Roitter quien plantea que las empresas han asumido el concepto de RSE como parte de su estrategia comunicacional, dentro de la cual desarrollan un conjunto de acciones que en su totalidad presentan un significativo grado de vinculación con sus objetivos económico-comerciales e institucionales. Esto fundamenta la subordinación del compromiso social empresarial a los intereses de su desarrollo y consolidación económica.

El estudio realizado por Roitter establece una interesante diferenciación de las acciones sociales de la empresa en cada una de las etapas o fases de su actividad económica. Al respecto define las siguientes: <sup>(9)</sup>

Etapas de producción:

- **Acción complementaria:** Dirigida al aumento de la eficiencia en el proceso de producción. Incluye todas aquellas iniciativas que desarrolla la empresa, vinculadas con sus requerimientos económico-comerciales, que complementariamente generan beneficios a sí mismas y a terceros.

- Acción compensatoria: Abarca todas aquellas medidas que adopta una empresa para neutralizar los efectos que sobre la sociedad produce su actividad.

Etapas de comercialización:

- Patrocinio (o sponsorship): Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia. Se trata de una modalidad de comunicación a través de acontecimiento.
- Marketing relacionado a causa (cause related marketing): Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con una causa de interés social.
- Mecenazgo: Hace referencia al sostenimiento, relativamente extenso en el tiempo, de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones.

No resulta reiterativo advertir, a partir de la esencia y objetivos claramente identificados por este autor y de las modalidades que adopta la acción social de las empresas; la orientación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial hacia la eficiencia y el fortalecimiento económico, hacia una imagen social que no se basa en el cumplimiento de un compromiso con la elevación de la calidad de vida de la población, sino que está dirigida a crear

un nexo estable con sus actuales y potenciales clientes o consumidores. Este constituye el rasgo principal que distorsiona en la práctica su contenido.

#### **1.2.1.2. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.**

La Responsabilidad Social ha sido definida bajo diferentes enfoques. Varios son los estudiosos e instituciones que han abordado su contenido, objetivos y acciones prácticas para su materialización.

Dentro de las definiciones teóricas que más caracterizan esta variedad de enfoques, están las que plantean una acción unidireccional de la empresa hacia el problema social y el Marketing Corporativo o Marketing con Causa. No abordaremos la concepción de la Responsabilidad Social basada en este último enfoque, por cuanto no compartimos el criterio de que este sea identificado como una de las variantes de la Responsabilidad Social. En nuestra opinión, en este último enfoque domina el interés comercial de la empresa por cuanto, según B. García Izquierdo, el criterio esencial que la sustenta se funda en la idea de que el apoyo a causas sociales se ha convertido en un criterio que influye en la decisión de compra del consumidor <sup>(10)</sup>, constituyendo el argumento más elocuente de cómo las acciones sociales son desarrolladas en función del logro de objetivos económicos.

Dentro de las definiciones que plantean una acción unidireccional de la empresa hacia el problema social, resulta importante referir tres de ellas, en primer lugar la que plantea Business for Social Responsibility de los Estados Unidos:

“La RSE es una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales iniciativas ocasionales, o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales; es tomada como un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial”. <sup>(11)</sup>

En segundo lugar, la Fundación Empresa y Sociedad de España, en conjunto con varias organizaciones empresariales europeas, considera que una empresa socialmente responsable es aquella:

- cuyos productos y servicios contribuyan al bienestar de la sociedad,
- cuyo comportamiento vaya más allá del estricto cumplimiento de la normativa, vigente y las prácticas de libre mercado,
- cuyos directivos tengan un comportamiento ético,
- cuyas prioridades tengan especialmente en cuenta la relación con sus trabajadores,
- cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente,
- cuyo desarrollo contemple el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

Dentro de esta concepción se incluyen un conjunto de programas que forman parte de la acción social de la empresa, entre los cuales están: programas corporativos, programas relacionados con los

productos/servicios, programas de marketing con causa y programas desarrollados en colaboración con otras personas (voluntariado).<sup>(12)</sup>

Por último, en tercer lugar, dentro de este enfoque de la Responsabilidad Social, el Centro Colombiano de Filantropía define a la responsabilidad social como el "compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general"<sup>(13)</sup>, y no como un acto subjetivo de caridad.

Esta última definición se aproxima más a la verdadera esencia de este concepto por cuanto reconoce que la empresa tiene una responsabilidad y una función social más allá de la producción de bienes y servicios, la generación de empleo y la maximización de utilidades, delimita las áreas de compromiso por el progreso y el bienestar integral de sus trabajadores, sus familias y la comunidad, se compromete con el desarrollo sostenible protegiendo el medio y se orienta a la participación activa en la vida y el desarrollo del país y de su comunidad local, aportando inteligencia, capacidad innovadora y recursos relacionales y morales al servicio del bien común. Según Toro y Hoyos, esta definición "promueve el desarrollo comunitario, cultural, científico y tecnológico del país, sobre las bases de la legitimidad institucional, la sostenibilidad y el respeto por la persona y su entorno".<sup>(14)</sup>

Finalmente, en el estudio de la Responsabilidad Social, deberá considerarse la participación coordinada de todos los actores (sector público, sector privado y sector social) sobre la base de la colaboración entre las empresas y las organizaciones del tercer sector, entre las cuales las cooperativas son su componente principal, sobre la base de un conjunto de principios planteados en la agenda de colaboración del Foro del Sector Social. <sup>(15)</sup>

Tales principios otorgan un papel protagónico a las empresas del sector social de la economía en el empeño de materializar una responsabilidad social amplia y eficaz, con el concurso y el compromiso del resto del sistema empresarial, revelando convenientemente para estas, las ventajas y oportunidades que para ellas representa su contribución al sector social en el ámbito de su gestión social. Esto implica una redefinición de la relación entre las empresas y las organizaciones del sector social para crear vínculos de asociación que permitan la creación de alianzas en programas y proyectos destinados a la resolución de los grandes problemas de nuestras comunidades, permitiendo crear estrategias innovadoras, movilizar nuevos recursos y generar un clima de confianza en la sociedad.

A pesar del desarrollo que en el orden teórico ha experimentado el Concepto de Responsabilidad Social Empresarial expuesto anteriormente, en la práctica de ésta se evidencian un conjunto de regularidades que tienden a tergiversar su contenido e imponen la necesidad de rescatar su verdadera



esencia y consecuentemente la materialización de éste . Dentro de estas están:

- 10.La RSE es considerada como factor del desarrollo económico, demostrándose el sentido que adopta hacia el objetivo económico.
- 11.La significación que tiene la promoción oportunista del concepto en la imagen de la empresa.
- 12.El impacto que representa su consideración dentro de una estrategia de mercado sólo para garantizar la realización de las producciones y/o servicios.
- 13.La práctica del compromiso social hacia el recurso humano de la empresa como vía de garantizar una fuerza laboral altamente productiva.
- 14.El crecimiento económico no se ha traducido en desarrollo social.
- 15.En el estudio y definiciones de la RSE, se excluye, como un actor importante de esta al sector de la Economía Social, particularmente el cooperativismo, considerando únicamente el compromiso de las empresas públicas, privadas y otras organizaciones de la sociedad civil.
- 16.Aún cuando se reconoce, no sólo el ámbito interno en la concepción de la RSE, sino también la Comunidad y el compromiso con el medio ambiente, estos dos últimos campos de acción no reciben la atención prioritizada que también requieren y no se desarrollan de manera sistemática y estable.
- 17.Bajo nivel de reconocimiento jurídico de la RSE.

18. La RSE se considera una acción voluntaria de la empresa.

A partir de la valoración al conjunto de criterios y enfoques acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, esta se debe conceptualizar y asumir como el compromiso conciente que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, resulta entonces necesario abordar el concepto de Responsabilidad Social Cooperativa en correspondencia con las particularidades filosóficas y características inherentes a los procesos de administración de este tipo de organizaciones, por cuanto sobre la base de su contenido, su alcance e interpretación deberán ser definidos los principios y fundamentos metodológicos para la gestión social, así como los instrumentos para su planificación y evaluación.

### **1.2.2. La Responsabilidad Social Cooperativa (RSC).**

Es importante tener presente que el futuro de las cooperativas y del Sector Social en general en América Latina, está condicionado a la observación más estricta de su espíritu social sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces. Esta importante necesidad no puede postergar su resolución, las cooperativas deben demostrar con su acción diaria las razones de su existencia como forma especial de asociación de personas

con un objetivo común, ello obliga a gestionar adecuadamente todas sus dimensiones y no únicamente las económicas.

La Responsabilidad Social Cooperativa, se deriva de la propia esencia del concepto de Cooperativa, así como de su doble finalidad o carácter dual, que define a este tipo de organización, como entidades regidas por objetivos económicos y objetivos sociales, constituyendo los primeros, una condición imprescindible y al mismo tiempo limitante para el logro de los segundos. En consecuencia, la Responsabilidad Social Cooperativa, tiene como una de sus condiciones básicas, la que hemos denominado **Soporte Material** de la RSC.

Esto significa, que las empresas cooperativas deberán asegurar el cumplimiento de su compromiso social, sobre la base de su desempeño económico y financiero principalmente, a partir de recursos propios generados como excedentes de su gestión económica (utilidades), así como de otros que se obtengan como resultado de asignaciones estatales con este fin o de gestiones específicas con otras instituciones y organismos, por ello constituye una condición básica y al mismo tiempo limitante de la Responsabilidad Social Cooperativa.

Otro importantísimo soporte de la Responsabilidad Social Cooperativa, está dado por la formación ética e ideológica de sus directivos, asociados y demás trabajadores sobre la base de procesos educativos que tributen a la formación de valores, desarrolladores de una conciencia solidaria,

humanista; así como a la preparación técnica y profesional del recurso humano de las organizaciones como base para el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos: **Soporte Ético- Ideológico.**

Al respecto nuestro Comandante en Jefe planteó: “Siempre he pensado que la educación es una de las más nobles y humanas tareas a las que alguien pueda dedicar su vida. Sin ella no hay ciencia, ni artes, ni letras, no hay ni habrá producción, ni economía, ni salud, ni bienestar, calidad de vida, ni recreación, autoestima, ni reconocimiento social posible”. <sup>(16)</sup>

Desde el punto de vista del **Soporte Legal** de la Responsabilidad Social Cooperativa, aún cuando en los marcos legales no se establece como norma la obligatoriedad de su cumplimiento, los estatutos y demás reglamentos internos de las cooperativas deberán definir las condiciones y obligaciones al respecto.

Considerando estos tres elementos condicionantes de la Responsabilidad Social Cooperativa, así como el contenido ya precisado de la RSE, esta puede ser definida como el compromiso obligatorio y conciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces.

Por otra parte, el carácter dual de los objetivos que rigen la vida de las cooperativas, constituye un aspecto de particular importancia al definir la

orientación de la Responsabilidad Social de estas organizaciones que deberá considerar la función económica de la cooperativa, como el soporte material que sustente su función social lo que a su vez incide en la primera al lograrse un mayor compromiso de su membresía con el desarrollo de la organización.



**Figura 1.** Orientación de la Responsabilidad Social Cooperativa.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

### **1.2.3. La Responsabilidad Social en Cuba.**

En nuestro país, el desafío que representa por una parte enfrentar los negativos impactos que sobre la economía cubana y la vida del pueblo han ocasionado las difíciles condiciones internas y externas y por la otra, el desarrollo de un conjunto de Programas Sociales delineados por la máxima dirección de nuestra Revolución, dirigidos a la elevación de la calidad de vida de la sociedad; constituyen un nuevo escenario que impone el redimensionamiento, a partir de una fundamentación teórica de la Responsabilidad Social, del papel de las empresas cubanas en general y de

las organizaciones cooperativas en particular para la materialización de una responsabilidad social efectiva que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida en nuestras comunidades rurales y por consiguiente a la elevación del sentido de pertenencia de los trabajadores y asociados con el consiguiente efecto en los niveles de productividad del trabajo y uso racional de los recursos. En Cuba, como en ningún otro país, están creadas las condiciones desde el punto de vista institucional y constitucional para la práctica consecuente de una responsabilidad social eficaz. El artículo 104º de la Constitución de la República plantea: "Los Consejos Populares se constituyen en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales; están investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones; representan a la demarcación donde actúan y a la vez son representantes de los órganos del Poder Popular municipal, provincial y nacional.

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 ésta y las iniciativas locales para la solución de sus problemas".<sup>(17)</sup>

Por otra parte, nuestro Sistema Social Socialista, establece que el Estado cubano es el principal garante de la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana. Al respecto en el artículo 9º de la Constitución de la

República, se plantea: "...como Poder del pueblo, en servicio del propio pueblo, garantiza:

- que no haya hombre o mujer, en condiciones de trabajar, que no tenga oportunidad de obtener un empleo con el cual pueda contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus propias necesidades;
- que no haya persona incapacitada para el trabajo que no tenga medios decorosos de subsistencia; que no haya enfermo que no tenga atención médica;
- que no haya niño que no tenga escuela, alimentación y vestido;
- que no haya joven que no tenga oportunidad de estudiar; que no haya persona que no tenga acceso al estudio, la cultura y el deporte; trabaja por lograr que no haya familia que no tenga una vivienda confortable". <sup>(18)</sup>

La esencia misma de nuestro proceso revolucionario, de nuestro Estado Socialista, ha conducido a que nuestro sistema empresarial asuma su responsabilidad con la sociedad a través del compromiso y los aportes que sostiene con el Estado cubano. Desde esta perspectiva, el aporte de las empresas al bienestar de la sociedad se mide 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. 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/o de servicios, de manera que soporten el papel del Estado en el desarrollo de sus programas sociales.

Debe señalarse que esta es una de las aristas de la Responsabilidad Social en nuestro país, constituyendo una **Responsabilidad Social Empresarial Indirecta**, por cuanto es materializada por la entidad a través del cumplimiento de sus compromisos y aportes al Estado, a partir de los cuales éste ejerce su papel en la elevación de la calidad de vida de la sociedad.

La legislación cubana, relacionada con la protección a la sociedad, a la garantía de los derechos humanos de todo el pueblo, a la obligación de las empresas para con estos fines, es profusa y amplia. Desde la propia Constitución de nuestra República se establece en su artículo 16º: "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país, a fin de fortalecer el sistema socialista, satisfacer cada vez mejor las necesidades materiales y culturales de la sociedad y los ciudadanos, promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su dignidad, el avance y la seguridad del país.

En la elaboración y ejecución de los programas de producción y desarrollo participan activa y conscientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la vida social".<sup>(19)</sup>

La Ley número 24 de 28 de agosto de 1979 denominada Ley de Seguridad Social, plantea:



“Artículo 2: La aplicación del régimen de seguridad social se garantiza mediante los recursos financieros previstos cada año en el presupuesto del Estado y la adecuada organización administrativa de que se le provee.

Artículo 4: Los organismos, empresas, uniones de empresas, unidades presupuestadas, cooperativas, organizaciones políticas, organizaciones sociales y de masas, asociaciones, empleadores privados y cualquier otra entidad empleadora, contribuirán a los gastos de la seguridad social de conformidad con las disposiciones que al efecto establece la legislación fiscal”.<sup>(20)</sup>

Por su parte, el Reglamento General sobre Relaciones Laborales, en su Capítulo I, sobre la política de empleo, establece:

“Artículo 1: La política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política”.<sup>(21)</sup>

Como puede apreciarse, de las obligaciones y funciones que el Estado cubano cumple por disposición legal, se deriva tanto su responsabilidad con

el bienestar de la sociedad, como la participación y el compromiso que con ello tienen, los organismos y empresas del país, así como las cooperativas.

Además de la Responsabilidad Social Indirecta, ya explicada, las empresas deben asumir la que consideramos **Responsabilidad Social Directa**, la cual presupone el compromiso conciente de sus directivos y trabajadores con la satisfacción de las necesidades y expectativas de su recurso humano y la comunidad en que se inserta, a partir de una gestión propia y de sus propios recursos, mediante el vínculo estable y sistemático con las organizaciones políticas, de masas y sociales de su ámbito interno y de su entorno inmediato.

En nuestra legalidad socialista también se promueve y obliga al desempeño de este tipo de responsabilidad, por ejemplo:

El Decreto-Ley 229 sobre los convenios colectivos de trabajo, consigna en su Artículo 9: "El Convenio Colectivo de Trabajo contendrá, entre otras, las especificaciones, sobre el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores en la entidad, el régimen de tiempo de trabajo y descanso, el programa de medidas de prevención de riesgos laborales, las condiciones de pago del salario y la estimulación, la capacitación; las facilidades otorgadas a la organización sindical establecidas en el Código de Trabajo, las relacionadas con la incorporación a cursos, seminarios y otras actividades que se convoquen a los fines de la superación en el desempeño

de sus funciones y otros asuntos que se consideren de utilidad para las partes, a fin de lograr el mejor desempeño de las relaciones laborales".<sup>(22)</sup>

El Decreto Ley sobre la Maternidad de la Trabajadora, plantea:

"Artículo 2: La administración está en el deber de garantizar a la madre o padre trabajadores, el derecho a ocupar el puesto que desempeñaban al momento de la suspensión de la relación laboral cuando se reincorporen al trabajo, vencido el período de la licencia postnatal, al arribo del hijo o hija a un año de edad o al término de las licencias no retribuidas que se establecen en el Decreto- Ley".<sup>(23)</sup>

Estos ejemplos y muchos otros que pudieran citarse, sustentan la necesidad de una diferenciación del concepto de Responsabilidad Social, que justifica el diseño e implantación de un modelo para la gestión social directa de la empresa en general y de la cooperativa en particular. Gráficamente, se representan ambas direcciones de la responsabilidad social en el contexto de nuestro país. (Ver anexo 2)

Aún cuando se cuenta con un abundante respaldo jurídico para la práctica de la Responsabilidad Social en Cuba, que responde a la esencia social y humana de nuestro Sistema Socialista, no se incluyen disposiciones jurídicas que impongan la obligación de planificar, controlar, registrar, medir, evaluar e informar acerca del grado de cumplimiento de la Responsabilidad Social Directa de nuestras empresas y cooperativas.

En este sentido se realizan importantes estudios en nuestro país 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 <sup>(24)</sup>, 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 ésta sea clara, entendible y objetiva y que pueda ser aprobada por los niveles correspondientes.

## **2. MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA**

En este capítulo se plantea la propuesta de los procedimientos y el diseño del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa a partir de los resultados del diagnóstico realizado del objeto de estudio identificado con el propósito de constatar el problema científico planteado y de la determinación de los fundamentos teóricos y premisas para este proceso.

### **2.1. Diagnóstico del proceso de gestión en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río.**

En el presente epígrafe se realiza una valoración acerca del proceso actual de gestión en las Cooperativas de Producción Agropecuarias con el propósito fundamental de evaluar la orientación de dicho proceso hacia el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales que determinan la esencia y rigen el funcionamiento de las cooperativas, los principales obstáculos que hoy enfrenta, así como el análisis de las premisas que sustentan la gestión socioeconómica de estas entidades. Para ello se emplearon un conjunto de métodos y técnicas de investigación científica que permitieron la fundamentación de importantes conclusiones que constatan la vigencia del problema científico planteado.

La provincia de Pinar del Río cuenta en la actualidad con 103 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) que reúnen un total de 5 467 socios y 761 directivos. De ellas, un total de 81 presentan niveles de utilidades durante sus ejercicios fiscales correspondientes a los períodos 2004-2005 y 2005-2006 como resultado de su gestión económico-financiera agrupando un total de 4 302 asociados, de los cuales 599 son dirigentes cooperativistas, constituyendo estos la población objeto de muestreo para la realización del diagnóstico del proceso de gestión en estas entidades. De ella se extrae una muestra aleatoria estratificada (MAE) <sup>(25)</sup>, considerando como estratos estas dos categorías, asignando un tamaño de muestra para cada uno del 20,00% de su población particular.

El proceso de diagnóstico para la constatación del problema científico planteado estuvo precedido por la realización de un conjunto de entrevistas a dirigentes de las empresas estatales del Ministerio de la Agricultura, principalmente 14 Subdelegados de Economía de las delegaciones provinciales de este ministerio en el país, así como a 18 directivos de un grupo de cooperativas seleccionadas para la ejecución del Proyecto Nacional sobre Responsabilidad, Gestión y Balance Social en las Empresas Cooperativas, que posibilitaron una valoración global de los diferentes aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Cooperativa Directa e Indirecta y constituyeron una importante orientación para la definición del

contenido de las encuestas y entrevistas a desarrollar con los elementos incluidos en la muestra, así como para la revisión documental prevista.

En la encuesta aplicada a los asociados de la muestra obtenida, (Anexo 3) con el objetivo de determinar la situación actual en cuanto al nivel de conocimientos sobre los principios cooperativos, su participación en la gestión cooperativa y el grado de satisfacción de sus necesidades se pudo comprobar que: (Anexo 4)

1. Un número significativo de los asociados encuestados (82,44 %) tienen un buen conocimiento de sus derechos como miembros de la cooperativa.

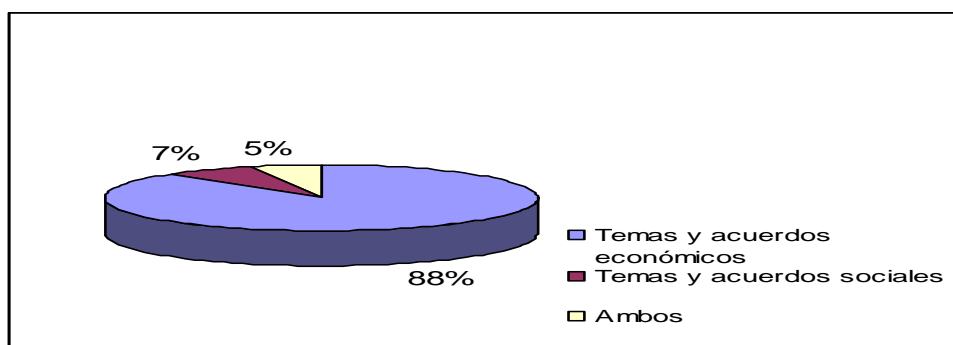
La discusión de los resultados obtenidos en este aspecto evidenció que los derechos relacionados directamente con la satisfacción de necesidades y aspiraciones sociales, como la participación en cursos de superación técnica e ideológica, la recreación, las actividades culturales y la ayuda económica no presentan igual grado de reconocimiento por parte de los asociados.

2. Aún cuando en el proceso de elaboración del anteproyecto y aprobación de la Ley 95 (Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios) participó un elevado número de los cooperativistas encuestados, se obtiene un muy bajo nivel de conocimientos (86,04%) acerca de los deberes definidos en la Ley. Ello refleja insuficiencias en los procesos de formación de los miembros para el cooperativismo, que tienen que ver tanto con sus contenidos, como con la sistematicidad del mismo.

3. Ello fundamenta también, el resultado obtenido (87,68 %) sobre el bajo nivel de conocimiento de los principios cooperativos.

4. Por otra parte, de los encuestados que refieren un conocimiento de los principios cooperativos, 12,32 % (106 asociados), el 20,9% plantea un total incumplimiento de estos.

5. Se refleja una alta participación en la Asamblea General de Asociados, siendo prioridad de los temas y acuerdos adoptados la gestión económico financiera de la entidad (87,79 %), lo que demuestra un bajo nivel de asimilación de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa y de reconocimiento de la esencia social de estas entidades.



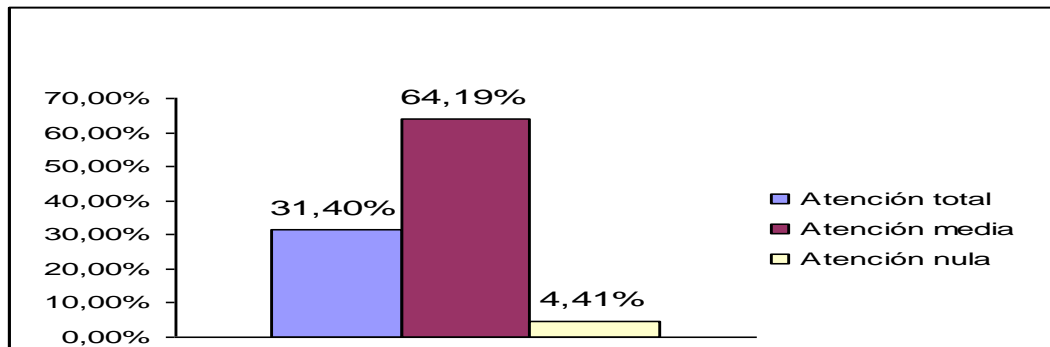
**Figura 3.** Clasificación de los temas y acuerdos de las Asambleas de Asociados.

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de los resultados a asociados en la muestra.

6. Aún cuando las necesidades y demandas de los asociados son atendidas por la cooperativa (95,59%), el nivel de satisfacción que se logra es relativamente bajo (58,95%), condicionado por la falta de prioridad que se le



otorga a este objetivo y las limitaciones materiales, aún cuando muchas de estas entidades tienen altos montos de utilidades.

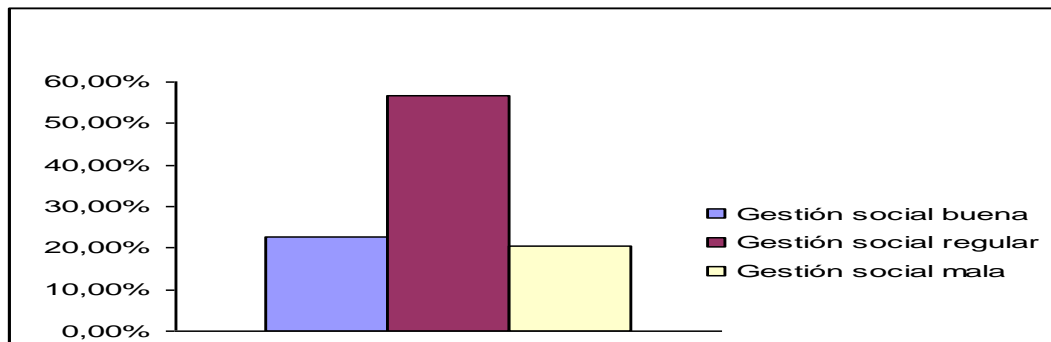


**Figura 4.** Comportamiento de la atención a las demandas y necesidades de los asociados por parte de su cooperativa.

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de los resultados de la encuesta a asociados de la muestra.

7. La mayoría de las acciones sociales que desarrollan las cooperativas de producción agropecuaria no forman parte de su proceso de gestión, sino que constituyen acciones espontáneas que en muchos casos dependen de la voluntad de los directivos.

8. Por último y como resultado de las conclusiones antes expuestas, un porcentaje significativo de los cooperativistas encuestados 56,74% y 20,59%, valoran como regular o mala la gestión social de su cooperativa, respectivamente.



**Figura 5.** Evaluación de la Gestión Social Cooperativa.

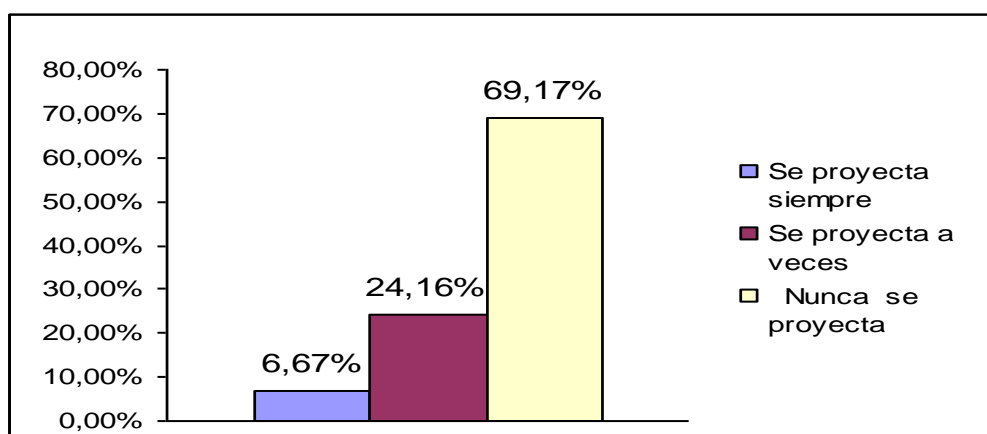
**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de los resultados de la encuesta a asociados de la muestra.

Otra de las técnicas empíricas aplicadas consistió en la encuesta a los dirigentes cooperativistas, con el objetivo de revelar el nivel de compromiso social de la entidad y la situación actual que presenta en la práctica de su Responsabilidad Social Directa. (Anexo 5)

Como resultado del análisis de la información recopilada, se plantean las siguientes conclusiones: (Anexo 6)

1. La proyección del desarrollo estratégico de las Cooperativas de Producción Agropecuaria está orientado de manera significativa (69,17%) hacia la consecución de objetivos y metas económico-financieras, sobre la base de altos niveles de eficiencia y productividad del trabajo, lo cual consideran, en la discusión de este resultado, como su principal responsabilidad para con la economía del país, que muchos identifican como su responsabilidad social.

2. Las Cooperativas de Producción Agropecuaria no cuentan con una estructura organizativa en función del cumplimiento de sus objetivos sociales y por tanto no poseen instrumentos de carácter contable, que permitan el registro, la medición y la evaluación de su situación y desempeño social; y sobre esta base fundamentar programas de desarrollo en este ámbito.



**Figura 6.** Frecuencias de proyección de la acción social cooperativa.

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de los resultados de la encuesta a directivos de cooperativas seleccionados en la muestra.

3. Al comparar las frecuencias obtenidas referidas a la atención que la cooperativa presta a la satisfacción de las necesidades y expectativas sociales de sus asociados, en relación con las que se obtienen sobre la participación de la entidad en el desarrollo social de la comunidad, se aprecia una limitación en el enfoque de la Responsabilidad Social Cooperativa al priorizar su ámbito de actuación interno y por tanto, una

manifestación de incumplimiento del décimo principio de nuestro cooperativismo.

4. Por último, los resultados obtenidos revelan una baja atención a los procesos de formación cooperativa por parte de las entidades, lo cual incide en los niveles alcanzados en cada uno de los aspectos evaluados.

Al definir en el capítulo anterior las particularidades de la Responsabilidad Social Cooperativa y las condiciones básicas para su realización, se resalta la importancia de los procesos de formación para el cooperativismo y el papel que estos tienen en el logro de una conciencia de compromiso social basada en los valores que distinguen al movimiento cooperativo cubano. Con el propósito de caracterizar este importante proceso y sus rasgos más significativos en relación con la preparación de asociados y directivos para la gestión social, se desarrollaron un conjunto de entrevistas a los dirigentes cooperativistas como resultado de las cuales, se distinguen las siguientes particularidades:

1. La mayor parte de los procesos de formación están dirigidos a los dirigentes cooperativistas y en proporción mínima involucra a los asociados.
2. Una regularidad presente en las acciones de capacitación es que estas se conciben en función de la formación técnica y la atención a problemas tecnológicos que inciden directamente tanto en la producción de los diferentes cultivos, como en los procesos de gestión económico- productiva.

3. No existen en una alta proporción de cooperativas, áreas específicas que atiendan la formación del personal directivo y asociado, por lo cual este proceso no tiene carácter sistémico, ni recibe el seguimiento y la evaluación de los objetivos en función de los cuales se desarrolla.

Como conclusión general, la formación para el cooperativismo en las Cooperativas de Producción Agropecuaria, no contribuye de manera significativa a la adquisición de una conciencia de compromiso social, basada en la ética y valores cooperativos, incidiendo en la concepción por parte de directivos y asociados, de una responsabilidad social de alcance limitado y materialización espontánea.

En la revisión documental realizada a los estatutos y reglamentos internos de las cooperativas aportados por los encuestados, para comprobar la disposición institucional hacia la asimilación y gestión de la Responsabilidad Social Directa se puede apreciar lo siguiente:

1. La misión y objetivos derivados del objeto social de las Cooperativas de Producción Agropecuarias se centran fundamentalmente en el fortalecimiento y consolidación de su desarrollo económico.

2. La práctica cooperativa demuestra el carácter formal de los principios y objetivos de carácter social que se exponen en dichos documentos por lo que no se logra la conjugación armónica de los objetivos económicos y sociales.

3. No se establecen estructuras organizativas y determinan funciones específicas para la gestión de la Responsabilidad Social Directa.

También se realizaron consultas al sistema cubano de leyes cuyo contenido revela y demuestra la esencia social de nuestro sistema político y que ya aparecen referenciadas en el epígrafe 1.2 del capítulo anterior.

Resumiendo los resultados del diagnóstico, se puede afirmar que:

1. A pesar de las deficiencias e insuficiencias detectadas para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, la esencia y principios de nuestro modelo socialista de desarrollo económico y social constituyen un fundamento distintivo para la realización de procesos de gestión dirigidos al logro de objetivos sociales y consolidación de la identidad cooperativa.

2. Los resultados económico-financieros, que revelan altos niveles de rentabilidad y obtención de utilidades en el 81,33% de las Cooperativas de Producción Agropecuarias del país y en el 78,64% de la provincia; demuestran la existencia de uno de los componentes fundamentales de la condición o soporte material para la materialización de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.

3. La concepción de los procesos de formación para el cooperativismo, adolece de un enfoque sistémico que abarque la formación ética e ideológica y la superación técnica tanto de sus directivos, como de sus asociados, lo

cual incide desfavorablemente en el logro de una conciencia de compromiso social, así como en el perfeccionamiento de su gestión.

4. El desempeño social de las cooperativas está significativamente marcado por la espontaneidad y la voluntad de sus dirigentes y no forma parte de los procesos de gestión cooperativa, ni se le otorga la prioridad que demanda su esencia y principios. Las Empresas Cooperativas de producción Agropecuaria no cuentan con Modelos de Gestión de su Responsabilidad Social.

## **2.2. Fundamentos teóricos para la gestión social cooperativa.**

Las cooperativas en su necesidad de planificar, organizar, registrar, medir y evaluar su desempeño o acción social, cuentan con la ventaja que confiere su especificidad como empresa, que la convierte en una organización peculiar y diferente del resto y que está determinada por su compromiso social, tanto con respecto a sus asociados como con respecto a otros colectivos interrelacionados con estas organizaciones, lo cual ha sido abordado en las particularidades de su responsabilidad social, así como en el estudio de las especificidades de su proceso de administración.

Muchos países de nuestra región han desarrollado esfuerzos en aras de diseñar y establecer metodologías de medición y evaluación del desempeño de la Responsabilidad Social fundamentalmente en el sector empresarial no cooperativo. Se refieren las experiencias del proyecto de Balance Social desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo para países como

Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela <sup>(26)</sup>, que esencialmente constituye un instrumento de evaluación y no un proceso de gestión social.

En el contexto del sector cooperativo, se debe mencionar la experiencia teórica desarrollada por instituciones y especialistas de España: Propuesta de contenidos de un Balance Social para aplicar a las cooperativas vascas solicitado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi al Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto realizado por la Dra. Atziber Mugarra Elorriaga y la Lic. Elena Blanco Meruelo, en el mes de Diciembre de 2003 y Argentina: Balance Social Cooperativo Integral, un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa de las autoras Liliana Fernández Lorenzo, Norma Geba, Verónica Montes y Rosa Schaposnik, en el mes de agosto de 1998; en las que se observa de igual modo una limitada concepción de la gestión social, al considerar solo la fase del diagnóstico social, a partir de la cual refieren implícitamente la utilidad que esto tiene para la proyección social de las entidades cooperativas.

La mayoría de las metodologías diseñadas para el cooperativismo en nuestra área geográfica, están concebidas como herramientas de registro y evaluación de los principios cooperativos, sustentadas en sistemas de indicadores que proporcionan en general un diagnóstico de la situación social interna y externa de la organización, de su identidad cooperativa, lo cual es muy necesario e importante pero que debe constituir sólo un eslabón del proceso de gestión.



La gestión social cooperativa deberá desarrollarse a partir de un conjunto de **fundamentos** derivados de su esencia y naturaleza, así como de las particularidades de su Responsabilidad Social, como son:

- Reconocer en la organización la necesaria conjugación de sus objetivos económicos y de carácter social.
- La gestión social cooperativa constituye un proceso intrínseco que deberá asumirse como parte de su gestión integral.
- Necesidad de contar con un modelo adecuado de gestión social para proyectar y evaluar el desempeño de la cooperativa en este ámbito.
- El Mercado Social Objetivo, conformado por el conjunto de necesidades y expectativas, deberá abarcar el ámbito interno y externo de la cooperativa, en correspondencia con sus principios y el contenido de su Responsabilidad Social.
- La información social que deben brindar las cooperativas está relacionada con el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, de su identidad como fuente de diferenciación, así como de los resultados de su proceso de gestión social.
- El sistema de indicadores sociales, para evaluar de forma dinámica el cumplimiento de los principios del cooperativismo, permite por una parte, el diagnóstico de la situación interna de la organización y de la situación social de su entorno inmediato y por otra, valorar cuantitativa y cualitativamente el impacto de la gestión social cooperativa.

- El Balance Social es una herramienta de información metódica y sistemática que permite evaluar estáticamente el nivel de cumplimiento de las actividades que desarrolla la cooperativa para el cumplimiento de su responsabilidad social, en un período dado.
- El informe social acerca del desempeño de la cooperativa, con la evaluación de sus indicadores sociales, así como el análisis de su Balance Social, es auditable.

Conjuntamente con los fundamentos teóricos anteriormente planteados, debe tenerse en cuenta que el proceso de dirección de la acción social cooperativa deberá ejecutar funciones generales necesarias a través de las cuales se logren los objetivos sociales de la organización. Michael H. Mescon define la dirección como :“ el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos”. <sup>(27)</sup>

Resulta necesario hacer referencia al contenido y significado que estas funciones tienen en el proceso de gestión social. En primer lugar, la planeación está conformada por un conjunto de decisiones, tomadas anticipadamente y constituye un ejercicio intelectual de alta complejidad, que deberá estar orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Según Ackoff “La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planear las organizaciones es

tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas con las que se encuentra el hombre". (28)

La complejidad de esta función, en el campo de la gestión social, adquiere mayor significación si se tiene en cuenta la dinámica, heterogeneidad y volumen de las necesidades y expectativas sociales, así como la limitación de recursos materiales y financieros para la satisfacción de estas. Dependerá por tanto, de la eficiencia del desempeño económico y productivo de las cooperativas, que posibilite la conformación de la base material para el cumplimiento de su responsabilidad social directa, así como del nivel de prioridad o jerarquía que se otorgue a cada una de tales necesidades.

La función de organización, por su contenido, estará dirigida, en primer lugar a la definición y asignación de las funciones necesarias a la Asamblea General de asociados como máximo órgano de dirección de la cooperativa, a su personal directivo, así como a su aparato contable. En segundo lugar, adecuar la estructura organizativa para llevar a cabo el proceso de gestión social en la cooperativa, tanto para su planeación, evaluación y análisis, como para la ejecución de los proyectos de desarrollo social. Además determinará los mecanismos más convenientes para la vinculación sistemática con la comunidad y sus representantes. Es por tanto, una

función también compleja, si se tiene en cuenta que no existen antecedentes específicos en este campo.

La función de mando o dirección, en esta etapa inicial, estará condicionada por una adecuada selección del personal directamente vinculado a esta actividad, provisto de valores éticos y humanistas, con una alta conciencia de compromiso social y al mismo tiempo, con una alta preparación técnica que posibilite no sólo la asimilación de la tecnología, sino también su perfeccionamiento y desarrollo creador. Para el sector cooperativo este requisito constituye un reto que deberá enfrentar, si se tiene en cuenta la baja incorporación de fuerza de trabajo calificada que aún prevalece. <sup>(29)</sup>

Desde el punto de vista teórico, la actividad o función de control estará encaminada, fundamentalmente a la valoración del cumplimiento de las acciones previstas en los proyectos de desarrollo social y otras contingentes, así como del uso de los recursos destinados a ellos.

David Noel Ramírez Padilla, define el control de la forma siguiente: " El control es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planteados por la organización ". <sup>(30)</sup>

El análisis por su parte, deberá estar dirigido a revelar las causas de las desviaciones producidas y definir las vías para erradicar las deficiencias detectadas. Coincidiendo con autores como D. N. Ramírez Padilla, Steven E. Bolten, J. E. Osorio y Laura González Montpellier, citados por esta última

en su tesis doctoral, consideramos al análisis como una función independiente dentro del proceso de dirección.

El diseño de un Modelo de Gestión Social para las Cooperativas de Producción Agropecuaria, deberá reconocer y considerar sus particularidades como empresa, así como las características de su proceso de administración:

1. Las cooperativas y en general las diferentes formas asociativas nacen dentro de un marco donde los valores de justicia y solidaridad condicionan la obtención de beneficios económicos y sociales.
2. En segundo lugar la administración democrática es una característica distintiva de la administración en las empresas cooperativas.
3. Como tercer elemento; la forma de distribución de los resultados, en los que se tiende más a la igualdad y a la equidad.
4. Como cuarto y último elemento tenemos la Responsabilidad Social que tienen las cooperativas para con sus dueños (asociados), familia, empleados y comunidad donde se entrelazan el aspecto económico como base y su aspecto social como finalidad. <sup>(31)</sup>

Estas particularidades imponen la necesidad de dar un enfoque específico a los procesos de Administración que se generan o se desarrollan en las cooperativas.

### **2.3. Premisas para la gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.**

El proceso de gestión social en las empresas cooperativas deberá estar orientado según el contenido y alcance de la Responsabilidad Social Cooperativa. La práctica de la Responsabilidad Social Cooperativa, a través del proceso de gestión social, reviste suma importancia si se tiene en cuenta que a pesar del conjunto de medidas tomadas por la Revolución, dirigidas al incremento del rendimiento de los diferentes cultivos y al mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores agrícolas y campesinos, aún se manifiestan un grupo de fenómenos negativos que tiene un profundo matiz social y una acentuada repercusión en la producción agropecuaria.

La producción agropecuaria en particular difiere de las demás ramas de la economía al presentar un conjunto de peculiaridades que imponen determinadas exigencias a la utilización de la fuerza de trabajo y sus condiciones laborales, entre las que se destacan:

- La alta demanda de fuerza de trabajo, que en muchos cultivos exige grandes volúmenes de participación, en algunos casos con determinados niveles de especialización.
- Por otra parte, las características de la actividad laboral en la agricultura, que en la mayoría de sus actividades exige un esfuerzo humano considerable, sometido a condiciones difíciles, hacen poco atractivo el sector e inciden significativamente en la reducción de su fuerza de trabajo.

Estas condiciones, unidas al desarrollo de otras actividades económicas en el país, a las posibilidades de superación de la joven fuerza laboral, afectan no sólo la estabilidad del recurso humano directamente vinculado a la producción agrícola, sino la reposición de este recurso en el tiempo.

Es por ello que la gestión social interna de las cooperativas, deberá contribuir al incremento sostenido de la calidad de vida de sus trabajadores, al mejoramiento de sus condiciones laborales, a la elevación de su sentido de pertenencia o compromiso para con la organización, lo que permitirá contrarrestar significativamente la desfavorable situación que presenta la fuerza de trabajo del sector.

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria, constituyen la forma cooperativa cubana con mayor grado de socialización y en su ámbito **interno** deberán garantizar la plena participación de sus integrantes en todos sus procesos, particularmente en su gestión social. Para ello la cooperativa debe ser capaz de asegurar y posibilitar la acción asociativa, que permita la creación de espacios y mecanismos para poder intervenir en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las tareas derivadas de sus objetivos y fines sociales tal y como lo realiza en su actividad económica. De otra forma, objetivos y tareas podrán responder a intereses personales o de determinado grupo. Por tanto, una condición para la gestión social está dada por la **participación real** de sus miembros en el proceso, para lo cual se requiere de un proceso educativo que además de lograr la

formación económica de los asociados y demás trabajadores, profundice y logre una **formación ética e ideológica** basada en los valores del cooperativismo.

De igual modo, la eficiencia económica de la producción agropecuaria cooperativa, el aumento de la productividad y sus rendimientos, deberán ser los objetivos sobre el cumplimiento de los cuales se logren niveles de **utilidades** que sustenten financieramente los diferentes proyectos sociales que desarrolla la entidad. Esta condición para la gestión social cooperativa, está muy vinculada al proceso de distribución de las utilidades, que está regido por nuestra Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios. <sup>(32)</sup>

Por ello la Ley deberá redefinir un marco regulatorio para la distribución de utilidades que permita el aseguramiento material de la gestión social cooperativa y por tanto garantice el cumplimiento de su Responsabilidad Social Directa, y que además imponga la obligación a las entidades del sector cooperativo de aplicar instrumentos evaluativos de su desempeño social a partir de los cuales se genere las informaciones parciales y final correspondientes a presentar a la Asamblea General de asociados, a las direcciones ramales y demás órganos del Estado.

Por otra parte, las cooperativas deberán definir y poner en práctica acciones dirigidas a obtener otros **recursos** con destino a sus programas sociales.



Por último, una necesidad para el desarrollo de los procesos de gestión social, lo constituye el rediseño y adopción de nuevas funciones que garanticen el desempeño en este ámbito, que demuestre el **compromiso conciente** de los directivos. Ello no significa la creación de una estructura organizativa paralela, sino que por el contrario, la actual estructura organizativa de las cooperativas, deberán asumir este proceso de gestión social. Lo que sí resulta necesario es la designación de gestores sociales internos como eslabones intermedios entre la cooperativa y sus trabajadores y entre esta y la comunidad

Por otra parte, el desarrollo de este proceso de gestión social, desde la cooperativa hacia el entorno inmediato de la organización (**ámbito externo**), contribuye a afianzar la democracia de nuestro sistema político socialista por cuanto se sustenta en un **vínculo estable y sistemático** de las cooperativas y las empresas en general, con las diferentes organizaciones políticas, de gobierno y de masas presentes y representantes de la comunidad, constituyendo una premisa importante para el perfeccionamiento y desarrollo del trabajo de nuestras estructuras de gobierno popular en la base. Ello orienta sobre el contenido y el papel que juegan las organizaciones sociales comunitarias como coparticipantes de la gestión social cooperativa y responde a la concepción de que "la organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses, que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva

problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejercicio iniciativas y propuestas y a partir de las cuales se establecen relaciones con distintos sectores de la sociedad y con el Estado".<sup>(33)</sup>

En nuestro país se ha prestado y presta especial atención a las estructuras organizativas de nuestras comunidades, con representación a todos los niveles, que abarcan organizaciones políticas, de masas, sociales y para la defensa, en las cuales se concentran y atienden grupos específicos de programas, acciones, etc; que garantizan la participación del pueblo como gestor y beneficiario del desarrollo social; al respecto en el artículo 7º de nuestra Constitución de la República se plantea: " El Estado Socialista cubano reconoce y estimula a las organizaciones de masas y sociales, surgidas en el proceso histórico de las luchas de nuestro pueblo, que agrupan en su seno a distintos sectores de la población, representan sus intereses específicos y los incorporan a las tareas de la edificación, consolidación y defensa de la sociedad socialista".<sup>(34)</sup> Esta se considera una condición básica para la gestión social cooperativa dirigida al ámbito externo. Como ya se ha explicado, el principal promotor y gestor del desarrollo social en nuestro país, es el Estado Socialista lo cual ha condicionado un bajo nivel de asimilación y práctica de la Responsabilidad Social Directa por parte de las empresas y cooperativas, y en consecuencia débiles y espontáneos procesos propios de gestión social dirigidos a enfrentar necesidades y

expectativas detectadas o presentes en su radio de acción inmediato. Por lo tanto, una premisa importante para la gestión social, está dada por el **reconocimiento y apoyo estatal** a la acción social directa de las empresas y cooperativas, que deberá basarse no solo en el aseguramiento de los recursos materiales necesarios para este desempeño, sino y muy concretamente en la adopción de instrumentos legales que despojen del carácter voluntario u opcional de la gestión social, como ya se ha señalado en el capítulo anterior.

#### **2.4. El Modelo de Gestión Social Cooperativa.**

Las cooperativas, como el resto de las empresas de nuestra economía nacional, tanto por necesidades de control y seguimiento, como por obligación legal, deben procesar y entregar informes y balances que reflejen los resultados obtenidos de la gestión administrativa y financiera. Ello obedece lógicamente a su orientación fundamentalmente económica. Sin embargo, estas necesidades y obligaciones no trascienden al ámbito de su acción social.

##### **2.4.1. Evolución y enfoques de la gestión social.**

Los enfoques de gestión empresarial cooperativa han ido evolucionando e incorporando la Responsabilidad Social de la Empresa, lo que impone la necesidad de diseñar instrumentos que permitan planificar, registrar, medir y evaluar objetivamente los resultados obtenidos de las acciones resultantes de su política social.

Los estudios realizados acerca de la gestión social empresarial en general y la cooperativa en particular, circunscriben este proceso a la elaboración y presentación del denominado Balance Social. Una evolución histórica del desarrollo de este instrumento, según el Dr. Jorge José Gil y un colectivo de autores <sup>(35)</sup>, sitúa su comienzo en los Estados Unidos fundamentalmente enfocado a evaluar la respuesta empresarial hacia los grupos externos (consumidores). Posteriormente en Europa Occidental se asimila bajo la concepción de dar respuesta a los grupos internos, principalmente los sindicatos. En Francia se comienza su aplicación dentro del sector cooperativo en la década de los años ´70 y se exige legalmente su elaboración y presentación en el año 1977, según la Ley No. 769. Ya en el año 1976 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo diseña como una herramienta del sector cooperativo para evaluar la aplicación de sus principios cooperativos.

En otros países europeos como Alemania, el Kolner Bank, Banco Cooperativo y en Suiza, la Cooperativa Migros, publican a partir de ese mismo año 1976, su Balance Social.

En 1980 un equipo de investigadores canadienses de la Universidad de Sherbrooke, propone un balance socio cooperativo con dos grandes secciones: interna (clima laboral) y externa (relación con la comunidad).

Un modelo de Balance Social de carácter análogo es propuesto en 1984 en Argentina por Gerardo Martínez, fijando cuentas sociales de activo y pasivo.

En ese mismo año el brasileño José Odelso Schneider propone un cuadro de indicadores sociales para cooperativas.

En 1997 se adopta el Global Reporting Initiatives (GRI), acuerdo internacional, fundamentado básicamente en cuatro grandes grupos de principios <sup>(36)</sup> que tienen por objetivo reflejar el compromiso empresarial con la Responsabilidad Social y están contenidos en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, la cual pretende homogenizar la información proveniente de la acción social de las empresas.

Un importante estudio sobre la definición de herramientas para evaluar el desempeño social de las cooperativas en nuestra región, fue realizado, a partir del año 1995 por la Dra. Teresa Novarese de Nieto junto a otros docentes universitarios del Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina, con el propósito de dar respuesta a la temática del balance social determinada por la necesidad de contar con una herramienta adecuada a través de la cual se efectúe una detallada evaluación del desempeño en el campo de la Educación Cooperativa. Como resultado de esta investigación se logra el diseño del denominado Balance Social Cooperativo Integral presentado en la Conferencia Regional de la Alianza Cooperativa Internacional-Américas realizada en Montevideo en diciembre de 1998. <sup>(37)</sup>

El Proyecto de Balance de Identidad Cooperativa es propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas en 1998, el cual es una

herramienta específica para el sector cooperativo que se enfoca hacia la evaluación del cumplimiento de los siete principios cooperativos abarcando las áreas internas y externas de responsabilidad.

En el 2002, la OIT elaboró, para Colombia, Perú y Venezuela, manuales para la confección del Balance Social. En el 2003, la Organización de Naciones Unidas promueve la iniciativa conocida como Global Compact que se basa en un conjunto de principios universales<sup>(38)</sup> y un total de 90 indicadores que deben tenerse en cuenta para presentar tres tipos de balances: financiero, medioambiental y social.

El estudio más reciente realizado por el Dr. Jorge José Gil y un colectivo de autores, en marzo de 2004, mencionado anteriormente, señala otros dos antecedentes importantes de modelos de gestión social basados en la elaboración de balances soportados en sistemas de indicadores: <sup>(39)</sup> En primer lugar, la guía para la elaboración del Balance Anual de Responsabilidad Social confeccionada por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Sociale de Brasil, que identifica 3 fases principales en el proceso relacionadas con la identificación y abordaje de las partes interesadas, el diálogo y construcción de las relaciones y la identificación y legitimación de intereses, planteándose que los intereses identificados y priorizados deben ser confrontados con otros indicadores del negocio y con los escenarios de planificación para así incorporados a las estrategias y planes del mismo.

Y en segundo lugar, hace referencia al Balance Social en entidades mutuales elaborado por la Universidad Nacional de La Plata, el cual se compone de tres informes básicos y complementarios: El Informe de Estructura Social, el Informe sobre el Estado de Situación Social y el Informe sobre el Estado de Opinión Social.

Los estudios que se han realizado sobre la gestión social de las empresas cooperativas en particular, han estado orientados fundamentalmente en dos direcciones principales:

1. La elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño social, principalmente conformados por conjuntos de indicadores a partir de la operacionalización de los principios universales del cooperativismo que permiten el diagnóstico interno acerca de su nivel de cumplimiento.
2. La construcción del denominado Balance Social que en algunas metodologías consiste en la cuantificación, comparación e información acerca de los valores alcanzados en tales indicadores y en pocos casos se refiere a la evaluación y análisis situacional que presenta el desempeño social de la cooperativa a partir de la ejecución de programas sociales más amplios.

Las principales insuficiencias que tales concepciones de la gestión social de las cooperativas presentan están dadas porque:

1. Restringen la concepción de la acción social de las cooperativas a la evaluación de sus principios generales, limitando en la práctica su

Responsabilidad Social al brindar una mayor atención al desempeño de la organización en su ámbito interno.

2. Las direcciones antes planteadas no están insertadas dentro de un modelo de gestión social cooperativo, constituyendo sólo instrumentos de evaluación conformados por sistemas de indicadores a partir de cuya evaluación se elabora el denominado Balance Social.
3. No contemplan explícitamente la vinculación armónica que debe lograrse entre el desempeño económico y la gestión social, es decir el principio de complementariedad entre ambos.
4. En muchos casos no se define el papel de las organizaciones representativas de asociados, trabajadores y la comunidad, ni se garantiza su plena participación en la gestión social, considerando como actor principal de este proceso a los directivos de la entidad. La garantía de participación en la gestión social se limita a la aplicación de diferentes encuestas, por lo que el papel de estos actores sociales sólo se concibe en la realización del diagnóstico y no en la toma de decisiones.
5. La prioridad de la atención a las necesidades sociales obedece únicamente a la manifestación numérica de estas y no contempla además el significado social de las mismas.

Resulta necesario entonces, diseñar un modelo para la gestión social de las empresas cooperativas, que rebase el marco de evaluación de los principios cooperativos y abarque con mayor amplitud el ámbito de las necesidades



sociales, que permita un eficaz proceso de toma de decisiones sobre la base del análisis de los indicadores sociales y los resultados del Balance Social.

#### **2.4.2. Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Directa de las Cooperativas de Producción Agropecuaria.**

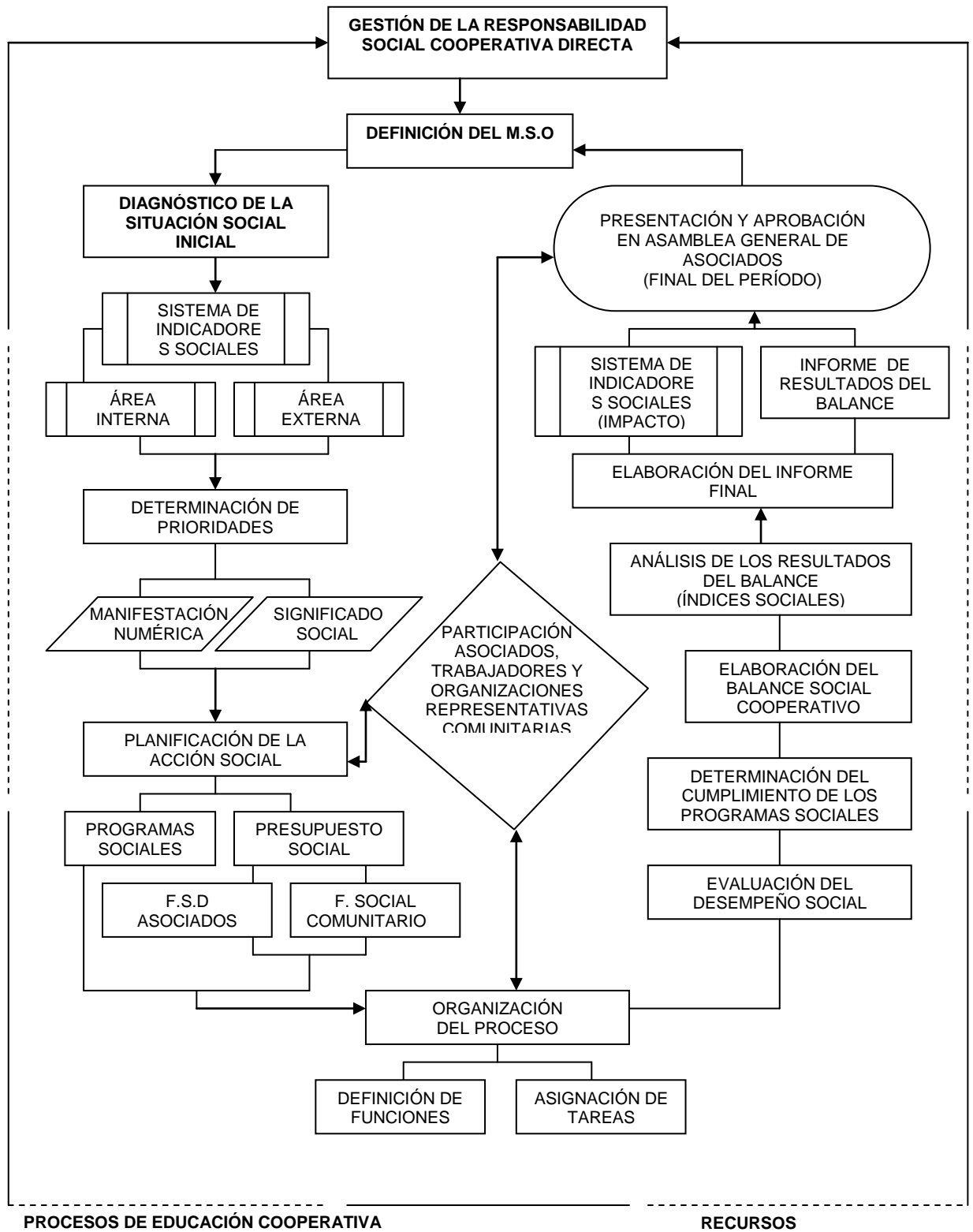
Como ya se ha explicado, en la mayoría de los estudios realizados en torno a la gestión social cooperativa, el balance no es más que la comparación entre el nivel planificado para un conjunto de indicadores sociales y el nivel real alcanzado. Según esta concepción, la Dra. Aitziber Mugarra Elorriaga establece un conjunto de criterios a partir de los cuales pueden clasificarse los balances sociales cooperativos, uno de los cuales se refiere al grado de acercamiento a los modelos propuestos por la contabilidad tradicional. <sup>(40)</sup>

Este criterio de clasificación se refiere principalmente al enfoque de la Contabilidad Patrimonial, que expone la información totalmente medida en unidades monetarias, lo cual dificulta la cuantificación de determinadas variables sociales que resulta imposible expresar en esos términos. Esta es precisamente su limitación fundamental. Es por ello que esta definición de Balance Social con sustento en la contabilidad patrimonial, planteada por el Dr. Santiago García Echevarría<sup>(41)</sup>, no ha recibido una aceptación generalizada y sólo ha sido practicada conjuntamente con otras formas de balance.

El modelo que se propone, clasifica como un Modelo que presenta enfoques diversos e incorpora otras unidades de medida además de la monetaria,

coincidiendo con el criterio que plantean Liliana Fernández Lorenzo y un colectivo de autoras <sup>(42)</sup>, que constituye un instrumento más flexible y con una mayor cobertura del aspecto social.

Los fundamentos teóricos para la gestión social de las cooperativas, las particularidades de su responsabilidad social en nuestro país, así como las premisas más importantes para este proceso, constituyen los elementos principales en los que se basa la propuesta del modelo de gestión cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la Responsabilidad Social Directa asumida por las cooperativas. Constituye una herramienta para, planificar, organizar, controlar, evaluar e informar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia, no solo con la identidad cooperativa, sino con la situación social en general.



**Figura 7.** Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

Los elementos dinamizadores de este proceso están constituidos, en primer lugar, por la consolidación de una conciencia de compromiso social de directivos, asociados, demás trabajadores, así como de los miembros y representantes de las comunidades, a través del desarrollo de **procesos específicos de formación**. En segundo lugar, la garantía de **recursos** humanos, materiales y financieros generados principalmente en la actividad económico-productiva destinados a la gestión social desde el proceso de distribución de utilidades, así como de otros aseguramientos provenientes de programas sociales estatales o de la gestión desarrollada por la entidad con otros organismos e instituciones.

#### **2.4.2.1. Componentes principales del modelo.**

La concepción del **Mercado Social Objetivo** (MSO), objeto del proceso de acción social directa de la cooperativa, constituye un componente inicial del mismo. Este se refiere al conjunto de necesidades y expectativas presentes en los ya establecidos ámbitos de actuación (interno y externo), en cuya determinación tiene un peso importante la participación conjunta de la membresía de la organización, sus organizaciones internas, así como las diferentes instituciones comunitarias.

La dinámica de la composición de este mercado, determinada principalmente por la heterogeneidad de las necesidades y aspiraciones humanas, el carácter relativamente permanente de unas y la temporalidad de otras, impone la necesidad de su seguimiento por parte todos los entes involucrados en este proceso de gestión social.

Otra de las características fundamentales de este MSO, está relacionada precisamente con el tipo de modelo que se propone y que ha sido planteado anteriormente, en cuya clasificación se especifica el uso de distintas unidades de medida, incluidas las unidades monetarias. Esto responde al carácter heterogéneo y diverso de las necesidades y expectativas sociales, muchas de las cuales pueden ser expresadas, cada una con varias unidades diferentes de medida.

Otro componente importante del modelo está relacionado con el **Sistema de Indicadores Sociales**. Como ya se ha explicado, la totalidad de los indicadores establecidos para evaluar el desempeño social de las cooperativas y que han constituido el contenido fundamental del denominado balance social, han sido diseñados a partir de la operacionalización de los principios cooperativos, es por ello que la gestión social que estas organizaciones han desarrollado y desarrollan está dirigida principalmente a la evaluación del cumplimiento de tales principios. Es decir, limitan la acción social cooperativa y su correspondiente evaluación al contexto de los principios que rigen el funcionamiento de estas entidades.

El sistema de indicadores propuesto dentro del modelo de gestión social cooperativo:

- Abarca las áreas internas y externas de responsabilidad social directa.
- Asume en su contenido, además, los criterios de medición de los principios cooperativos.
- Revela de manera concreta las necesidades sociales más importantes por su significado y manifestación numérica, su flexibilidad y adaptabilidad se expresa en la concepción de variables, para cada uno de los ámbitos de actuación social, relacionadas con demandas y aspiraciones del recurso humano propio y de la comunidad.
- Constituye una herramienta para el diagnóstico de la situación social interna y del entorno de la cooperativa.
- Revela el impacto de la gestión social de la organización.
- Constituye la base fundamental para la planificación de la acción social cooperativa, la cual se expresa en la elaboración de programas sociales.

A partir de las cualidades que deben cumplir y caracterizar un sistema de indicadores, expuestas por Claudio Alberto Rivera Rodríguez y Odalys Labrador Machín, en el caso particular de indicadores para evaluar la eficiencia de las cooperativas <sup>(43)</sup>, se ha considerado que dentro de los requisitos más importantes que deben cumplir los indicadores sociales que forman parte del modelo de gestión, están:

- Deben reflejar concretamente la situación social interna y externa de la organización. Carácter objetivo.
- Caracterizarse por su estabilidad, es decir, deben ser capaces de reflejar los cambios que se producen fundamentalmente en los niveles de las necesidades relativamente permanentes del MSO que describe, así como de aquellas de manifestación temporal.
- El sistema de indicadores sociales debe poseer un carácter flexible que permita su adaptabilidad a las condiciones socioeconómicas concretas de cada organización en cada ámbito.
- El sistema propuesto es de carácter cuantitativo y por las unidades de medida que emplea es multidimensional.
- Por el destino de la información que brinda, los indicadores que contiene el sistema deben ser de fácil comprensión por la mayoría de los asociados y representantes de la comunidad, los cuales en muchos casos no cuentan con la preparación requerida para su interpretación.

La información que brinda el Sistema de Indicadores Sociales constituye parte fundamental del informe del desempeño social de la cooperativa y revela, además de la situación social que atiende directamente la organización, su identidad.

### **Sistema de Indicadores sociales:**

#### **I. Indicadores para medir la gestión de la responsabilidad social interna.**

## **1. Características socio demográficas del personal asociado. (Anexo 7)**

### **Indicadores:**

1.1. Composición por género: Cuantifica el número de hombres y mujeres asociados a la cooperativa. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.2. Composición por edades: Distribución de la masa de asociados según grupo etáreo. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.3. Composición según nivel educacional: Muestra el nivel de calificación del recurso humano asociado. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.4. Estado Civil: Revela el estado civil de la membresía. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.5. Tiempo de afiliación: Mide el número de años de pertenencia a la cooperativa. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.6. Indicador de equidad de género: Revela la participación de mujeres y hombres en los niveles de dirección de la organización. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.



Nota: Los indicadores 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5 pueden registrarse considerando además su distribución por sexo.

## **2. Relaciones laborales.** (Anexo 8)

### **Indicadores:**

2.1. Categoría ocupacional de Asociados: Muestra la composición según categoría ocupacional de los asociados. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

2.2. Categoría Ocupacional de trabajadores (Contratados.): Muestra la composición según categoría ocupacional de los trabajadores contratados. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

2.3. Rotación del personal asociado: Cuantifica los ingresos y egresos de asociados a la organización durante el período.

2.3.1. Ingresos de asociados por sexo y categoría ocupacional.

2.3.1.1. Solicitudes de Ingresos Aceptadas y No Aceptadas.

2.3.2. Egresos del personal por sexo, categoría ocupacional.

2.3.2.1. Causas: Renuncia, Jubilación, SMG, separación, promoción, defunción, otras.

2.3.3. Promoción Laboral: Cuantifica por género, los asociados que fueron objeto de ascenso dentro de la organización.

2.3.4. Democión Laboral: Cuantifica por género, los asociados que fueron objeto de democión dentro de la organización.

2.3.5. Índice de rotación del personal (IRP) = Saldo final /Saldo inicial.

(+ 1 aumento, – 1 disminución)

2.3.6. Índice de contratación (IC):

IC= No. de trabajadores contratados/Total de asociados x 100

2.4. Disciplina laboral: Describe el comportamiento del cumplimiento de los estatutos y reglamento interno de la cooperativa, referidos a la disciplina laboral de los asociados.

2.4.1. Índice de ausentismo general (IAG): Cuantifica el número de horas dejadas de trabajar por ausentismo en relación con el total de horas laborables.

IAG = Cantidad de horas perdidas/ Total de horas laborables x 100

2.4.2. Índice específico de ausentismo (IEA): Muestra el número de horas perdidas, según causa del ausentismo, con relación al total de horas dejadas de trabajar.

IEA = Cantidad de horas perdidas/ causa/Total de horas perdidas x100

Causas: Enfermedad, accidente, maternidad, problemas familiares, injustificadas, otras causas.

2.4.3. Indisciplinas por categoría ocupacional.

2.4.4. Responsabilidad material por categoría ocupacional.

2.5. Funcionamiento interno: Refleja el cumplimiento de las funciones correspondientes a los órganos de dirección de la cooperativa.

2.5.1. Asambleas de asociados: Programadas, realizadas, extraordinarias.

2.5.2. Número de acuerdos (cumplidos, no cumplidos, pendientes).

2.5.3. Reuniones Junta Directiva: Programadas, realizadas, extraordinarias.

2.5.4 Estado de cumplimiento de los acuerdos de las reuniones de la Junta Directiva: cumplidos, no cumplidos, pendientes.

### 3. Condiciones de trabajo. (Anexo 9)

3.1. Garantía de empleo permanente: Refleja la capacidad organizativa de la cooperativa y el aprovechamiento de su recurso humano, teniendo en cuenta las influencias climáticas en el desarrollo y estabilidad de su actividad.

3.2. Transporte de personal.

3.3. Duración de jornada laboral (promedio anual de horas diarias por trabajador).

$$\text{Promedio Anual (Horas / Trabajador)} = \frac{\sum_{i=1}^K n_i \bar{h}_i}{\sum_{i=1}^K n_i}$$

Donde:

$n_i$ : Número de trabajadores por jornada  $i$ ,  $i = \overline{1, K}$

$\bar{h}_i$ : Promedio de horas trabajadas por trabajador por jornada  $i$ ,  $i = \overline{1, K}$

$K$ : Cantidad de jornadas reales trabajadas.

3.4. Garantía de alimentación al personal empleado. (Promedio anual simple)

$$\text{Promedio Anual de Comensales} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^k c_i$$

Donde:

$K$ : Cantidad real de días trabajados.

$C_i$ : Número de comensales por día  $i$ ,  $i = \overline{1, k}$

3.5. Gastos variables: Aseguramiento de avituallamiento y medios de trabajo y protección (pesos).

**4. Ingresos de los asociados y distribución de utilidades.** Representa el ingreso que perciben los asociados de la cooperativa por anticipos gravados recibidos, utilidades distribuidas y por la vinculación con los resultados finales. Registra los fondos sociales directos a los asociados. (Anexo 10)

**5. Ingreso Real Interno de los asociados:** Revela la magnitud de los beneficios planificados que aporta la cooperativa a sus asociados.(Anexo 11)

5.1. Ingreso promedio anual gravado (pesos).

5.2. Subsidio a servicio de alimentación en comedor (pesos).

5.3. Complemento de la canasta básica. Beneficios en surtido y precios por diferencia entre los precios regidos por la oferta y la demanda en el mercado agropecuario y los precios de venta de los productos de autoconsumo de la cooperativa a sus asociados.

5.4. Diferencias de tarifas en servicios de transporte. Muestra la diferencia de precios entre el servicio de transporte privado y el que fija la cooperativa a sus asociados por este concepto. Laboral (pesos) Social (pesos).

5.5. Servicios financieros sin interés para asociados (pesos).

5.6. Otros beneficios reales.

**6. Demandas y aspiraciones laborales:** Esta variable del sistema registra las necesidades y expectativas materiales y espirituales de los asociados y demás trabajadores de la cooperativa, así como de sus organizaciones políticas y de masas.

## **II. Indicadores para medir la gestión de la responsabilidad social externa:**

### **1. Características socio demográficas de la comunidad.** (Anexo 12)

1.1. Composición por género: Cuantifica el número de hombres y mujeres de la comunidad. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros.

1.2. Composición por edades: Distribución de los miembros de la comunidad según grupo etáreo. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total.

1.3. Composición según nivel educacional: Muestra el nivel de calificación que presenta la población de la comunidad. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la organización.

1.4. Estado Civil: Revela el estado civil de la membresía. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas con respecto al total de miembros de la comunidad.

1.5. Población apta para el trabajo.

1.6. Población no apta para el trabajo.

Nota: Los indicadores 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6 pueden registrarse considerando además su distribución por sexo.

**2. Relaciones sociales comunitarias.** Muestra la estructura organizativa de la comunidad y su integración social. (Anexo 13)

2.1. Estructura socio política de la comunidad y membresía.

Los valores correspondientes a este indicador pueden expresarse en términos absolutos y relativos con relación al total de miembros de la comunidad que se registran en cada criterio de clasificación.

2.2. Vinculación comunitaria a la cooperativa: Refleja el comportamiento de la participación de las diferentes organizaciones comunitarias y grupos sociales en las asambleas generales de asociados y otras planificadas para su intervención.

**3. Condiciones sociales de la comunidad.** (Anexo 14)

3.1. Infraestructura de vivienda. **Fondo habitacional y estado físico técnico.**

3.1.1 Índice de hacinamiento (IH):

$$IH = \frac{\text{Promedio de habitantes por vivienda}}{\text{Área promedio de habitantes por vivienda}}$$

3.1.2 Índice de electrificación (IE):

$$IE = \frac{\text{Vivienda con serfvicio eléctrico}}{\text{Total de viviendas}} * 100$$

3.1.3 Índice de cobertura de agua potable (IAP):

$$\text{IAP} = \frac{\text{Viviendas con servicio de agua potable}}{\text{Total de viviendas}} * 100$$

3.1.4 Índice de servicio de deposición de excretas y desechos (IDE):

$$\text{IDE} = \frac{\text{Viviendas con servicio de deposición de excretas y desechos}}{\text{Total de viviendas}} * 100$$

3.2. Infraestructura de servicios públicos: Muestra el estado físico técnico de las instalaciones que prestan diferentes servicios a la población.

3.2.1. Número de maestros.

3.2.2. Número de instructores de arte.

3.2.3. Número de médicos.

3.2.4. Número de enfermeras.

**4. Fondo Social Comunitario:** Representa el monto de recursos financieros que proveniente de la distribución de utilidades, se destina al desarrollo social de la comunidad. (Anexo 15)

**5. Demandas y aspiraciones sociales de la comunidad:** Esta variable del sistema registra las necesidades y expectativas materiales y espirituales de los miembros de la comunidad, así como de sus grupos y organizaciones sociales

**6. Cooperación entre Cooperativas:** Mide el monto de la cooperación entre entidades cooperativas tanto en el ámbito económico como social. (Anexo 16)

6.1. Relaciones con fines productivos.

## 6.2. Relaciones con fines sociales.

El sistema de indicadores propuesto, se corresponde plenamente con la concepción de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa y las particularidades que distinguen la esencia y naturaleza de estas organizaciones. Se escogen aquellas unidades de medida que mejor reflejen el comportamiento del concepto que representa el indicador en cuestión. Otra de sus utilidades está dada por su capacidad como instrumento de comparación y sistematización de la información social. (Ver anexo 17)

El último de los componentes esenciales del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa, lo constituye el **Balance Social Cooperativo**.

Antes de abordar el balance, su proceso de elaboración y su contenido, resulta conveniente definir la **Responsabilidad Social Cooperativa Asumida**, la cual está dada por el compromiso concreto de enfrentamiento a las necesidades y expectativas internas y externas de la cooperativa, que son consideradas dentro de su planificación socioeconómica, destinando al efecto determinado presupuesto social. Es decir, del estado de la situación social valorada a través del sistema de indicadores sociales se determinarán, atendiendo a las capacidades financieras y materiales propias de la organización, a la manifestación y grado de significación social de tales demandas sociales, aquellas que la entidad puede solucionar a través de programas sociales específicos.



Muchos autores han abordado el concepto de Balance Social, el Dr. Santiago García Echevarría considera el balance social como un instrumento "contable", que sirve para el "cierre de cuentas de la contabilidad social" de la empresa en un enfoque patrimonialista.<sup>(44)</sup> Por otra parte, Hernando Campos Menéndez sostiene que "consiste básicamente en reunir y sistematizar la información del área social, en un documento público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento básico del balance social, que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un balance social".<sup>(45)</sup>

El Balance Social, según el Dr. Dante Cracogna, "puede no ser estrictamente un balance en el sentido convencional, o al menos no serlo enteramente, por lo que, desde un comienzo, debe admitirse una latitud mayor en el sentido de la expresión".<sup>(46)</sup>

Gerardo Martínez y Alberto Bialakowsky sostienen que el Balance Social Cooperativo "consiste básicamente en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento operativo del balance social que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un Balance Social Cooperativo"<sup>(47)</sup>

El Dr. William L. Chapman sostiene que "es obvio que no se trata de un "balance" o "estado de situación" a una fecha dada y prefiere denominarlo estado de responsabilidad social. En él se expone, siguiendo al mismo autor, el costo-beneficio social de la actividad del ente y el resultado periódico, comúnmente anual, de aquella relación. <sup>(48)</sup>

Al referirse a la imperiosa necesidad de que las empresas asuman su responsabilidad social y cuenten con instrumentos adecuados para la gestión de esta, el catedrático español Santiago García Echevarría concluye que "a pesar de todos los defectos, a pesar de las grandes lagunas aún existentes, y a pesar de toda la discusión ideológica que puede plantearse en torno al fenómeno del Balance Social, bajo este u otro nombre tendrá que establecerse un sistema de información que permita una mayor transparencia como condición básica para el funcionamiento de una sociedad pluralista". <sup>(49)</sup>

Una definición muy aceptada acerca del Balance Social es expuesta por Jack Alberto Araújo que en su libro La contabilidad Social, plantea "el Balance Social se puede definir como un mensaje que contiene según una nomenclatura y unas modalidades precisas, una cierta cantidad de información racionalmente dispuestas en términos de variables e indicadores, así como cuadros y gráficos de tendencias que muestran el desarrollo de una gestión social en la empresa relativo al recurso humano de la empresa en un período determinado". <sup>(50)</sup>

La versión actualizada del Manual de Balance Social elaborada por la Organización Internacional del Trabajo, del año 2001, define el Balance Social como "un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa, en un período determinado y frente a metas preestablecidas".<sup>(51)</sup>

Esta última concepción, aún cuando se orienta al sector empresarial en general y no específicamente al cooperativismo, y define el contenido del balance a través de un amplio conjunto de indicadores; considera el Balance Social como un instrumento para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, totalmente asimilable para el cooperativismo.

Otras ideas acerca del balance social que consideran su elaboración conjuntamente con la realización de un balance medioambiental paralelo, expuestas por los doctores Jorge José Gil, Felipe Sturniolo y la Dra. Marta Pérez en su ya citada ponencia sobre el "Balance social y Medioambiental. La Empresa y su Responsabilidad Social"<sup>(52)</sup>, fundamentan la necesidad de este último bajo un estrecho enfoque pues sólo se concibe como la evaluación del impacto que la actividad económica de la empresa tiene en el medio ambiente y consecuentemente la definición y adopción de programas que contrarresten efectos negativos, no como una gestión propia y amplia dirigida a la protección y conservación de este.

Como componente del modelo de gestión para la aplicación de la política social de la cooperativa, el Balance Social cumple un conjunto de importantes objetivos:

1. Realizar la evaluación de la gestión cooperativa en torno al cumplimiento de su responsabilidad social en un período determinado, lo cual permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de sus asociados, trabajadores y la sociedad en general.
2. Permite a la dirección de la cooperativa, con la amplia participación de su membresía y representación comunitaria, la planificación de acciones (programas) tendientes al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de su recurso humano y la comunidad.
3. Actualizar políticas y programas relacionados con la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, por cuanto constituye un instrumento efectivo para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de las acciones sociales que ejecuta la entidad.
4. Coordinar y lograr la concertación entre la cooperativa, las organizaciones comunitarias y de gobierno, así como con otras empresas e instituciones vinculadas con el desempeño social de la entidad.

Tales objetivos están orientados a la planeación, el control, la evaluación, la redistribución de recursos, la fijación de políticas, la concertación y la información.

La concepción del Balance Social, debe basarse en el diseño de un proceso que incluye tres fases o etapas relacionadas con:

1. Fijación de metas sociales.
2. Determinación del grado de realización de los programas sociales.
3. Elaboración del balance y análisis situacional del desempeño social.

La fijación de las metas de satisfacción de necesidades y expectativas sociales a alcanzar dentro del proceso de planificación de la acción social cooperativa deberá corresponderse imprescindiblemente, con la capacidad económico-financiera con que cuente la entidad a partir de la distribución de sus utilidades y de otros recursos y aseguramientos gestionados o asignados para el logro de tales fines. Por tanto considerará además, la situación de la economía nacional y las garantías de apoyo y aseguramiento estatal para el desarrollo de sus programas sociales y consecuentemente el logro de las metas previstas.

En este sentido se considerarán en el proceso de fijación de las metas que correspondan a cada programa social, los niveles máximos y mínimos posibles de satisfacción de necesidades y expectativas considerando las mejores y más difíciles condiciones para la gestión social, respectivamente, sobre la base de todos los aseguramientos necesarios y las posibles contingencias y obstáculos al desempeño social. Es decir, que los programas sociales contarán con un margen de operatividad proyectado.

Este es un proceso que reafirma el planteamiento que describe a la planificación como un proceso difícil y complejo.

De esta manera, la función de planificación define los programas sociales a desarrollar durante el período, fija sus márgenes de operatividad u operación y asigna los recursos (presupuesto social) que estos demandan.

Un aspecto de mucha importancia para asegurar la realización de los programas sociales planificados, lo constituye el proceso de organización y control de su ejecución, el que considerará el redimensionamiento de la estructura organizativa de la entidad a partir de la asimilación de nuevas funciones y tareas.

Para la determinación del grado de realización logrado por cada uno de los programas sociales, se registrarán primeramente los resultados realmente alcanzados por la gestión social cooperativa y se calculará la proporción que estos representan dentro del margen de operatividad proyectado para cada programa social. Constituye la expresión relativa del grado de cumplimiento de los programas sociales planificados por la cooperativa para el período.

Con el desarrollo de estas tres fases o etapas, se procede a la elaboración del Balance Social Cooperativo el cual constituye el instrumento con que cuentan las cooperativas para medir el grado de cumplimiento de su misión como organización cooperativa, a la luz de su esencia, principios y valores.

El carácter análogo que presenta el balance social, está dado porque se compone, en su estructura, por los mismos componentes que conforman el

Balance Financiero General de cualquier empresa y cooperativa, solo que el contenido de estos difiere sustancialmente. (Anexo18)

Los componentes del Balance Social Cooperativo son:

**Activo Social:** Necesidades y expectativas sociales detectadas en el MSO, que la cooperativa decide enfrentar para el período y que sustentan la Responsabilidad Social Directa Asumida a través de la definición de programas sociales.

La clasificación de estos activos en fijos y corrientes tiene que ver con la manifestación permanente o temporal de la demanda social que se asume, o sea, si estas pueden ser satisfechas o resueltas en el corto o más largo plazo.

**Pasivo Social:** Está dado por la magnitud de las necesidades y expectativas sociales asumidas que al finalizar el período no han sido satisfechas o resueltas y que podrán ser consideradas o no en la planificación.

**Patrimonio:** Está constituido por la magnitud de las necesidades y expectativas satisfechas durante el período planificado por la gestión social de la cooperativa.

El esquema del Balance Social Cooperativo incluye además, los resultados del proceso de planificación y realización de los programas sociales que se acometen por la cooperativa. (Ver Anexo 19)

Similar a lo que ocurre con la contabilidad económica y financiera, el Balance Social cumple con la ecuación contable donde el activo social es igual al pasivo social más el patrimonio social.

$$\text{Activo Social} = \text{Pasivo Social} + \text{Patrimonio Social}$$

Un aspecto de singular importancia para la elaboración del balance, tiene que ver con la necesaria definición de una unidad de medida que permita la cuantificación homogénea de sus componentes, los cuales están determinados por necesidades y expectativas sociales que pueden ser medidas de múltiples formas, como se ha explicado anteriormente.

Para ello se ha considerado, como unidad de medida del Balance Social Cooperativo, la Unidad de Beneficio o Unidad de Bienestar (UB), que constituye la unidad de medida que homogeniza expectativas y derechos sociales y cuantifica la acción social a diferencia de la acción económica, que se expresa únicamente por medio de la unidad monetaria.

Una Unidad de Bienestar corresponde a una centésima parte de la mejoría o satisfacción de una necesidad o expectativa social, se entiende como cada punto de la respectiva ponderación de las expectativas. Lo ideal en la acción social de proyección optimista es tratar de cumplir las 100 unidades de bienestar seleccionadas y comprometidas, medidas en términos porcentuales.

Toda acción social, como toda acción económica, es susceptible de compararse en sus componentes principales, con el objetivo de evaluar su



comportamiento y determinar sus causas. En este caso, también de manera análoga a los índices o razones financieras, se definen los **indicadores o razones sociales** más representativas para el análisis de los resultados del Balance Social Cooperativo: Solvencia Social, Rentabilidad Social y Liquidez Social.

**Solvencia Social:** Es el resultado de dividir el Patrimonio Social entre el Activo Social y hace referencia a la parte de las expectativas sociales detectadas que están resueltas.

Solvencia Social = Patrimonio Social/Activo social x 100 %

**Rentabilidad Social:** Es el resultado de dividir el excedente social entre el activo social, en el período que se desea evaluar. Indica el nivel de logro de las expectativas detectadas y de satisfacción de necesidades sociales.

Rentabilidad Social = Excedente Social/Activo social x 100 %

El excedente social se expresa así:

Patrimonio al final del año - Patrimonio inicial.

**Liquidez Social:** Es el resultado de dividir los fondos agotables (Presupuesto Social) entre el Activo Social expresado en Unidades de Bienestar. Indica la disponibilidad de recursos para atender las expectativas detectadas en programas que están en funcionamiento.

Liquidez Social = Presupuesto Social/Activo Social x 100%

**Deuda Social:** Es el resultado de dividir el Pasivo Social entre el Activo Social. Expresa la proporción de las expectativas y necesidades asumidas

que al finalizar el período no han sido logradas. Refleja el grado de endeudamiento social.

$$\text{Deuda Social} = \text{Pasivo social/Activo Social} \times 100 \%$$

La **Productividad Social**, entendida como la eficiencia en la utilización de los recursos frente a las expectativas resueltas, en un determinado período, se determina como:

$$\text{Productividad Social} = \text{Presupuesto social/Excedente Social}$$

La complementación sistemática de este sistema de medición del efecto social con el ya tradicional sistema de análisis económico-financiero, constituye la acción que permite evaluar integralmente la gestión de la empresa cooperativa.

En resumen, el proceso de gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa, se desarrolla a través de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico inicial de la situación social, fundamentalmente a través de la información proveniente del Sistema de Indicadores Sociales. Esta información debe ser objetiva, actualizada, veraz, suficiente, real y factible de ser auditada.
2. Definición del orden de prioridad para cada expectativa social atendiendo a la manifestación numérica y significado social.
3. Selección de las necesidades sociales y expectativas a enfrentar por la cooperativa, según grado de compromiso y disponibilidad de recursos propios: Determinación de los Activos Sociales del balance, expresados

en UB, materialización de la Responsabilidad Social Cooperativa Asumida.

4. Planificación de la acción social: Elaboración de los programas sociales correspondientes, fijación de las metas correspondientes y asignación de recursos (presupuesto social).
5. Definición de las funciones y tareas que corresponden al personal directamente vinculado con la supervisión, el control, la evaluación y la información acerca de la ejecución del proceso y sus resultados. Aún cuando se ha establecido como premisa la más amplia participación en el proceso de gestión social, se requiere la designación de un área y personal específicos, que deben coordinar todas las actividades y procedimientos requeridos para su desarrollo: la gerencia económica, el área contable y los gestores o coordinadores sociales.
6. Elaboración, al finalizar el período, del Balance Social Cooperativo y análisis del desempeño social de la entidad.
7. Valoración del impacto generado por la acción social al finalizar la etapa, reflejado en el Sistema de Indicadores Sociales.
8. Elaboración, presentación, análisis y aprobación del informe acerca de los resultados de la gestión social desarrollada por la cooperativa en la Asamblea general de Asociados, con la participación oportuna de las organizaciones comunitarias. Esta actividad deberá corresponderse con el momento en que la entidad elabora y presenta el informe acerca de los

resultados económico- productivos logrados durante el período fiscal, de manera que se logre y ofrezca una valoración integral de los resultados económicos y sociales de la cooperativa, en correspondencia con su doble finalidad.

**El alcance** del modelo propuesto está dado porque es aplicable a todas las cooperativas de producción agropecuaria y dada la esencia de nuestro modelo de desarrollo, es también aplicable al resto de las empresas y demás organizaciones que componen el sistema empresarial cubano, lógicamente, atendiendo a sus particularidades y a sus condiciones concretas. **La periodicidad** de la información que brinda debe estar relacionada con la que se determina para la presentación de los resultados económicos de la cooperativa, de manera que pueda valorarse el destino y utilización de los recursos destinados a la gestión social a través del presupuesto social.

Aún cuando no se establece en nuestra legislación específica para el sector cooperativo (Ley 95), **la obligatoriedad** de su ejecución y tampoco la presentación de sus resultados, consideramos en contraposición a los criterios que plantean el carácter optativo o voluntario de su aplicación, la necesidad de que inicialmente se adopten disposiciones, tanto internas de la organización como de las direcciones ramales en las que se insertan, que exijan y normen este proceso. Con posterioridad deberá regularse dentro de la misma Ley.

En correspondencia con las ya identificadas áreas para la práctica de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa y con la exigencia de garantizar una participación democrática efectiva de los miembros de la organización en los procesos de administración, los **destinatarios** principales de la información proveniente de los resultados de la gestión social de la cooperativa son, en primer lugar los directivos, asociados y demás trabajadores quienes conocerán y valorarán el grado de cumplimiento de los principios cooperativos y de los programas sociales planificados, así como participarán en la toma de las decisiones que se deriven en general, de este proceso. En segundo lugar, la comunidad y sus organizaciones representativas que conocerán de los resultados de la gestión social dirigida y desarrollada hacia el entorno de la organización, como participantes en la Asamblea General de Asociados que presenta y evalúa los resultados del ejercicio socioeconómico en el período.

En resumen, se demuestra a partir del diagnóstico realizado la necesidad de diseñar y poner en práctica Modelos de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa que en la propuesta se conforman por dos componentes fundamentales, el Sistema de Indicadores Sociales y el Balance Social Cooperativo.

### **3. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA DIRECTA EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CAMILO CIENFUEGOS**

El presente capítulo tiene el propósito de demostrar la viabilidad de la propuesta planteada, para lo cual se realiza inicialmente una caracterización de la gestión y principales resultados de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos con el objetivo principal de comprobar la existencia de premisas y condiciones para la gestión social, se aplica seguidamente el modelo propuesto y se valoran finalmente los resultados obtenidos.

La selección de esta cooperativa como caso de estudio para la aplicación del modelo propuesto, se basa en un conjunto de argumentos entre los cuales están, el vínculo permanente con el Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río a través del desarrollo de investigaciones, ejecución de proyectos, realización de programas de capacitación, atención a estudiantes de pregrado y postgrado; así como los reconocidos resultados obtenidos tanto en su actividad económico-productiva, como en su labor social.

#### **3.1. Caracterización de la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos.**

Para la caracterización de esta entidad, se aplicaron principalmente técnicas empíricas de investigación como el análisis documental para valorar sus

resultados económicos y financieros de sus informes contables. Para comprobar la presencia de una conciencia de compromiso social basada en los valores y principios cooperativos, así como determinar sus principales fortalezas, se desarrollaron entrevistas individuales y grupales, tanto a la totalidad de los asociados y directivos de la entidad, como a los representantes de las organizaciones políticas y de masa de la comunidad: Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas y Delegado del Poder Popular. Como resultado de los instrumentos aplicados, se revelan las principales características y logros de esta organización.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos, surgió el 4 de Junio de 1980 por la unión voluntaria de 63 campesinos que integraban inicialmente las Cooperativas de Crédito y Servicios "Camilo Cienfuegos" y la Cooperativa de Crédito y Servicios "Ramón Portales", que aportaron 61,00 caballerías de tierra (819 hectáreas) con un patrimonio inicial de 165 866,00 pesos.

Esta CPA tiene como **misión:**

"Producir caña de azúcar con alta eficiencia y eficacia, y servirla con calidad y efectividad, a la industria azucarera Cubana.

Contribuir con la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y espirituales de sus trabajadores, incluido su familia y la comunidad.

Contribuir con el perfeccionamiento continuo del modelo de gestión cooperativo, a través de la cooperación y solidaridad”.

Del análisis del contenido de su misión, se aprecia la conjugación armónica entre sus objetivos económicos y sus objetivos sociales, lo cual constituye una particularidad que la distingue del resto de las organizaciones del sector, que solo la conciben sobre la base de sus compromisos económico-productivos.

Esta concepción de su misión se materializa en un conjunto de importantes resultados que son verificados a partir de la revisión de sus sistemas informativos, la valoración de sus procesos de gestión, la entrevista a directivos y asociados, así como el trabajo en grupo que se desarrolló con la participación de dirigentes, personal vinculado a la administración de la cooperativa y cooperativistas que acumulan una importante experiencia como asociados. Los principales logros de esta entidad se resumen en:

Desde el punto de vista del proceso de dirección de la entidad:

- Haber logrado una alta estabilidad, unidad, cohesión y comunicación en los órganos de dirección colectiva, unido a la captación, formación y desarrollo de un valioso capital humano.



- La consolidación de un sólido modelo de gestión económico cooperativo, eficiente y competitivo.
- El desarrollo de una efectiva gestión social, participativa, autogestionaria y solidaria, que se hace valer a través del reglamento interno de la CPA y de los principios y valores del cooperativismo cubano.
- La implantación del sistema contable con medios propios, desarrollando un sólido control económico interno, con base en el desarrollo de la informática.

Desde el punto de vista de sus resultados económico-financieros históricos:

- Se ha mantenido una alta consagración al trabajo expresado en un 96,50% de asistencia al trabajo, con 8,6 horas por jornadas, como promedio histórico.
- El logro sostenido de altos rendimientos agrícolas en la producción de caña, con un promedio histórico de 86 558 arrobas por caballería (74,2 toneladas métricas por hectárea).
- La rentabilidad en la producción fundamental (cañera) desde su fundación, con un aporte histórico a las utilidades del 64,40%, con un costo por peso de producción de 0,71 pesos.
- Haber logrado el autofinanciamiento con fondos propios a partir de Julio de 1992, respetando la distribución de la ganancia de balance según lo establece el reglamento general de cooperativas.

- El crecimiento sostenido del patrimonio social colectivo, con una tasa de crecimiento medio anual del 4,20 %.
- Se ha logrado una sólida infraestructura socioeconómica y productiva como base fundamental para garantizar el desarrollo sostenido, diversificado y eficiente de la cooperativa.

Desde el punto de vista de los resultados de su acción social:

- Haber mantenido precios de venta mínimos en productos y servicios de alta demanda y necesidad (leche de vaca, arroz, servicio de comedor, servicios de transporte, etc.); no concurriendo al mercado libre agropecuario en búsqueda de niveles rentabilidad de sus producciones.
- Ha adoptado y desarrollado en los dos últimos años, un conjunto de nuevas funciones para la atención social comunitaria participativa, autogestionaria y solidaria.
- Haber mantenido un efectivo sistema de emulación y estimulación, con fuerte énfasis en el cumplimiento del deber social individual.

La cooperativa brinda un conjunto importante de servicios a sus asociados y a la comunidad, entre los cuales están: Servicio de comedor y cafetería, Servicio de venta de alimentos del agro, Servicio de transporte laboral y social, Servicio financiero, Servicio de construcción y mantenimiento vivienda, Servicios técnicos especializados, Servicios comunales, Servicios personalizados, Servicio recreativo y cultural.

El cobro de tales beneficios no constituye una fuente principal, ni significativa de ingresos de la entidad, por cuanto los precios a asociados y a la comunidad son módicos y se ofrecen facilidades de pago sin intereses.

**Tabla 1.** Servicios y precios a los asociados de la CPA: Camilo Cienfuegos.

Concepto	U.M	Precio(pesos)
Leche de vaca	litro	0.50
Arroz Pelado	libra	0.90
Viandas	libra	0.30
Granos (frijoles)	libra	2.00
Huevo	u	0.60
Carne limpia (cerdo)	libra	8.00

**Fuente:** Elaborada por el autor a partir de la información contable de la cooperativa.

La cooperativa cuenta además, con una infraestructura propia para su desempeño social como un círculo recreativo cultural e instalaciones de comedores y cafetería.

Otros reconocimientos que avalan los resultados obtenidos, el esfuerzo mancomunado de sus directivos y asociados, así como la eficiencia y eficacia en su desempeño:

- Ha obtenido la condición de “Vanguardia Nacional” en ocho ocasiones otorgada por la ANAP (1989, 1991, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 y 2003).
- Obtenido el reconocimiento de CPA: Abanderada de la Ciencia y la Técnica.
- Ostenta la Bandera de Honor de la UJC.
- Obtiene en el año 2001, la condición de “Mejor CPA Cañera del País en la Eminencia Económica”.
- “Premio a la Mejor Unidad Productora de Caña del País” en el año 2005.
- Nominada al “Premio Nacional al Desarrollo del Capital Humanos “en el 2006.
- Trofeo de Oro otorgado por la ANAP y el MINAZ: Productores de caña de alto rendimiento. Septiembre de 2007.
- Premio Nacional al Control Interno y la Prevención. Octubre de 2007.

Actualmente la cooperativa cuenta con un área total de 79,8 caballerías (1 071 hectáreas), de las cuales 36,0 caballerías (483 hectáreas) se dedican al cultivo de la caña, 6,0 caballerías (80,5 hectáreas) a cultivos varios, 24,0 caballerías (322 hectáreas) a la actividad pecuaria y el resto 13,8 caballerías (185 hectáreas) a instalaciones, viales y guardarrayas.

Cuenta en la actualidad con una sólida infraestructura socio-administrativa (dirección, área económica, departamento de producción, abastecimiento y servicio, comedor central, punto de distribución de leche, cocina central,

etc.), otros 2 comedores ubicados en áreas de cultivos varios y pecuario, 8 locales para almacenes, 1 taller de mecánica agrícola y automotriz con 3 naves y un parqueo cercado y un área de depósito de combustible, 1 módulo porcino con 4 naves para la cría de cerdos, 3 naves para la cría de aves, 2 naves para la producción de huevos de aves.

Posee un parque de maquinaria con 17 equipos agrícolas: 12 tractores de goma, 1 tractor de estera, 1 tractor grúa, 1 tractor fiat, 1 alzadoras, 1 motoniveladora y 21 carretas, así como un grupo importante de implementos agrícolas. El parque de transporte cuenta con 12 medios: 6 camiones, 2 camionetas y 4 autos ligeros.

El análisis del potencial productivo a mediano plazo de la cooperativa revela la existencia de condiciones para producir un volumen estable de caña superior a 2 000 000 de arrobas de caña (23 000 toneladas métricas), un volumen de cultivos varios más de 23 mil quintales (1 100 toneladas métricas) y una producción ganadera de 30 toneladas métricas de ganado mayor y 30 toneladas métricas de ganado menor, así como una producción de 25 toneladas métricas de peces, 115 mil litros de leche de vaca y 350 mil huevos de ave.

Su situación económico-financiera en los dos últimos períodos fiscales es estable, con tendencia a incrementar su eficiencia a partir de los resultados productivos esperados y de los costos de producción planificados, lo que garantiza con certeza mantener los niveles de rentabilidad y un incremento

sostenido de sus resultados económicos. Mantiene positivos resultados en sus indicadores financieros, con una alta liquidez. (Ver anexos 20 y 21)

Las principales fortalezas detectadas, como resultado del análisis y valoración de su estructura organizativa, de su sistema contable y contenido de los principales indicadores, de su acción social y de sus vínculos interinstitucionales; en el marco de dos actividades dinámicas grupales realizadas con la participación de dirigentes y funcionarios administrativos de la cooperativa, así como con sus asociados de mayor experiencia, se resumen en:

- Una alta estabilidad, unidad, cohesión y comunicación en los órganos de dirección colectivos, unido a la captación, formación y desarrollo de un valioso capital humano.
- La aplicación de un sólido y efectivo modelo de gestión económica, con énfasis en el control interno, manteniendo un estado de orden, control y disciplina orientado al mantenimiento y desarrollo de los valores compartidos, de la motivación laboral y de la eficiencia socioeconómica.
- La implementación de un sistema de emulación y estimulación laboral orientado a motivar el cumplimiento del deber social individual y el deber social colectivo.
- El desarrollo sostenido de una acción social, participativa, autogestionaria y solidaria hacia sus asociados y la comunidad.

- La estabilidad en las relaciones de cooperación con entidades e instituciones importantes y prestigiosas.

La caracterización de la entidad y de los resultados que logran en el orden de sus procesos de gestión, de su actividad económico- productiva y la consolidación de sus principales indicadores financieros, unido a la asimilación y práctica consecuente de los principios y valores cooperativos, demuestra la existencia de las condiciones y premisas necesarias para la implantación y desarrollo del modelo de gestión de su responsabilidad social.

### **3.2. Aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos y valoración de los resultados.**

Para la aplicación del modelo propuesto, una vez definido el Mercado Social Objetivo de la cooperativa compuesto por el conjunto de necesidades y expectativas presentes en su membresía y en los 910 habitantes de la comunidad en la que esta se localiza, se procede a la realización del diagnóstico de la situación social interna y externa mediante la aplicación del Sistema de Indicadores Sociales para el período fiscal Junio/2005– Junio/2006, que constituye el diagnóstico de la situación inicial para la gestión social a desarrollar en el período Junio/2006- Junio/2007.

Se expone el desarrollo preciso de este proceso, con la explicación de cada una de las etapas del modelo, para su mejor comprensión. Los resultados

obtenidos, a partir del conjunto de indicadores que evalúan el ámbito interno de la situación social de la entidad, son los siguientes:

#### 1. Características Socio demográficas del personal asociado. (Anexo 22)

Indicadores:

1.1 Composición por género: La composición según sexo de la membresía refleja que el 80,00% de los asociados corresponden al sexo masculino, ello está dado por las características y requerimientos físicos que exige la actividad productiva principal de la cooperativa.

1.2 Composición por edades: Como puede apreciarse solo el 13,34% de los miembros son jóvenes, lo que evidencia la necesidad de prestar especial atención al relevo generacional de la fuerza de trabajo asociada. Esta situación se agudiza por cuanto la proporción mayor de los afiliados actuales tienen edades por encima de los 50 años.

1.3 Composición según nivel educacional: Las magnitudes de este indicador demuestran que casi el 50,00% de los asociados presentan un nivel primario de escolaridad (sexto grado). Esto se corresponde con la estructura por edades que presenta la membresía e impone a la cooperativa la adopción de vías no formales para la superación de sus recursos humanos.

1.4 Estado Civil: Los niveles que alcanza este indicador ratifican la práctica tradicional de la relación de parejas en las comunidades rurales, mediante la unión libre que alcanza, en el ámbito de los asociados un 47,78%.



1.5 Tiempo de afiliación: El análisis de este indicador refleja una estabilidad relativamente baja de la membresía de la cooperativa. Esto está dado porque casi el 40,00% de los asociados no rebasan los cinco años de permanencia en la entidad que ya tiene 27 años de fundada. Esto constituye una regularidad en la producción agropecuaria cubana que en los últimos años se ha manifestado significativamente y que exige la búsqueda y puesta en práctica de alternativas que garanticen una elevada estabilidad de la fuerza de trabajo sobre la base del mejoramiento de la calidad de vida, de sus condiciones de trabajo y del estímulo por los resultados finales.

1.6 Equidad de género en los niveles de dirección: El deterioro de este indicador se manifiesta en que sólo el 5,56% de los directivos de la entidad son mujeres. La composición por sexo según niveles de dirección de la cooperativa, en valores absolutos es de 3 hombres en el primer nivel de dirección, 8 hombres en el segundo nivel de dirección y a nivel de la base, 6 hombres y una mujer, es decir, que sólo en la base hay presencia del sexo femenino y no en los principales niveles de dirección.

## 2. Relaciones laborales. (Anexo 23)

Indicadores:

2.1 Categoría ocupacional de asociados: La composición de la membresía según este indicador refleja una adecuada distribución por cuanto solo el 10,00% de esta clasifica como directivos de la entidad y el 72,22% clasifican como directos al proceso productivo.

2.2 Categoría ocupacional de trabajadores contratados: La situación que presenta este indicador es totalmente favorable tanto por la cuantía de la fuerza de trabajo contratada durante el período (53 trabajadores) como por la ocupación de estos directamente a la actividad productiva. Estos reflejan un bajo nivel de utilización de la fuerza de trabajo contratada. Señalar que el carácter eventual y por tanto no permanente de los contratados, lo que demuestra la capacidad de la entidad de desarrollar sus procesos con el recurso humano propio, lo que constituye un factor principal en los niveles de rendimiento y calidad de sus resultados económico-productivos.

2.3 Rotación del personal asociado: Durante el período que se evalúa se observan niveles significativos tanto en los ingresos como en los egresos de la entidad aunque al finalizar la etapa el saldo de estos movimientos resulta favorable, por cuanto el valor relativo de los ingresos (55,81%) supera el 44,19% de los egresos.

2.3.1 Ingresos de asociados por sexo y categoría ocupacional: Los niveles alcanzados por este indicador en la etapa reflejan que el 95,83% de los ingresos de asociados, ocurren principalmente en el personal vinculado directamente a la producción y el resto en los servicios. Existe una altísima estabilidad en el equipo de dirección de la entidad que se fundamenta por la permanencia por más de cinco años de los directivos y técnicos en sus responsabilidades actuales.

Destacar que el por ciento de incremento de la fuerza de trabajo directa a la producción, con relación a la cantidad de asociados con esta categoría ocupacional al inicio del período es de 38,65%, constituyendo un reto para la cooperativa lograr un alto nivel de retención.

Solicitudes de Ingresos: Durante el período se presentaron y sometieron a la decisión de la Asamblea General, un total de 53 solicitudes de ingresos y sólo el 9,43% de estas no fueron aceptadas. La causa fundamental radica en la no existencia de las cualidades éticas y morales necesarias para ingresar a la cooperativa, que atentan contra los valores institucionales e individuales del cooperativismo.

2.3.2 Egresos de asociados por sexo y categoría ocupacional: Los niveles alcanzados por este indicador en la etapa reflejan que el 92,10% de los egresos de asociados, ocurren principalmente en el personal vinculado directamente a la producción y el resto en los servicios.

El por ciento de disminución de la fuerza de trabajo directa a la producción, con relación a la cantidad de asociados con esta categoría ocupacional al inicio del período es de 29,41%, lo que ratifica el compromiso de la entidad de reducir significativamente los niveles de este indicador.

2.3.2.1 Causas de los egresos de asociados: De los 38 egresos ocurridos, 28 tienen lugar por solicitud de los asociados, lo cual revela la necesidad de prestar especial atención a este indicador, 3 por separación decidida en la Asamblea General de Asociados, 5 por jubilación y 2 por defunción. Señalar

que la composición por sexo de las bajas laborales durante el período resulta significativamente superior en el sexo masculino (24,30%), mientras que en el sexo femenino solo representan el 8,33%.

2.3.3 Promoción laboral y 2.3.4 Democión laboral: Durante la etapa no se logran resultados en estos indicadores lo cual confirma la estabilidad de los compañeros en sus cargos de dirección.

2.3.5 Índice de rotación del personal: El índice de rotación del personal calculado alcanza la cifra de 1,0588, (mayor que 1) lo que refleja un resultado favorable en este indicador a pesar de los valores significativos de ingresos y egresos ocurridos en la etapa, cuya diferencia arroja un saldo final, en términos absolutos de 10 miembros para un 5,88% con respecto al saldo inicial.

2.3.6 Índice de contratación: El bajo número de trabajadores contratados arroja un índice significativamente favorable de contratación de 0,29 trabajadores contratados por asociado.

## 2.4 Disciplina Laboral.

2.4.1 Índice de ausentismo general: La cuantía de las horas de trabajo perdidas durante la etapa en relación con el total de horas laborables (planificadas) arrojan un índice de ausentismo general del 0,9% que en términos relativos, representa la proporción de tiempo perdido por cada hora de trabajo planificada. En relación con el total de horas realmente

trabajadas, este índice alcanza un valor relativo de 0,86% por un sobrecumplimiento global del tiempo de trabajo planificado.

2.4.2 Índice específico de ausentismo: El análisis de este indicador demuestra que el índice de ausentismo por concepto de enfermedad en relación con el total de horas perdidas resulta significativamente superior (62,99%) que las magnitudes obtenidas del mismo por concepto de accidente y ausencias injustificadas.

2.4.3 Indisciplinas por categoría ocupacional: El comportamiento de la disciplina laboral presente niveles satisfactorios por cuanto en la etapa sólo se consumaron tres actos de indisciplina que manifiestan una proporción ligeramente superior en el área de los servicios, con relación a las cometidas por los trabajadores vinculados directamente a la producción. En los niveles de dirección no se manifestaron indisciplinas durante la etapa.

2.4.4 Responsabilidad material por categoría ocupacional: Durante el período el monto financiero por concepto de aplicación de la responsabilidad material asciende a 172,00 pesos, correspondiendo el 63,37% a las indisciplinas cometidas por los asociados directos a la producción.

2.5 Funcionamiento Interno.

2.5.1 Asambleas de asociados: Durante la etapa se cumplen con las 11 Asambleas Generales de Asociados programadas, una mensualmente. No se planifican actividades de este tipo en el mes de agosto, período vacacional fundamentalmente. Se realiza una asamblea extraordinaria en el

mes de julio para la presentación, análisis y aprobación del informe de balance anual del trabajo de la cooperativa.

2.5.2 Estado de cumplimiento de los acuerdos de las asambleas: El comportamiento de este indicador refleja un cumplimiento del 96,35% de los acuerdos adoptados en las Asambleas Generales de Asociados, sólo se incumple el 0,73% de estos (1 acuerdo) y el resto pendientes.

2.5.3 Reuniones de la Junta Directiva: Se logra el 100,00% de cumplimiento de las reuniones de Junta Directiva programadas (una mensualmente).

2.5.4 Estado de cumplimiento de los acuerdos de las reuniones de la Junta Directiva: El comportamiento de este indicador refleja un cumplimiento del 95,50% de los acuerdos adoptados en las reuniones a este nivel, sólo se incumple el 2,70% (3 acuerdos) de estos y el resto pendientes.

### 3. Condiciones de trabajo. (Anexo 24)

3.1 Garantía de empleo permanente anual: El índice que refleja el comportamiento de este indicador presenta un valor favorable (104,16%, en expresión relativa), por cuanto, por cada jornada de trabajo planificada se logra 1,0416 jornadas de trabajo reales. Ello obedece a que aun cuando se registran horas de trabajo perdidas por ausencias, existen actividades y períodos en el año fiscal que demandan un alargamiento de la jornada laboral.

3.2 Transporte de personal: El incumplimiento del 7,58% de plan de transportación anual de la cooperativa que concibe 2 recorridos diarios a las labores agrícolas se debe, en su totalidad, a la carencia de combustible.

#### 4. Ingresos de los asociados y distribución de utilidades. (Anexo 25)

El comportamiento de este indicador muestra una adecuada utilización de las utilidades netas (después de impuestos), por cuanto solo distribuyen directamente a asociados el 41,51% del monto obtenido, lo cual permite la creación de un fondo directo social estructurado para los miembros de la entidad que alcanza la cifra de 154,4 mp, dirigido a la atención diferenciada y estímulo de sus afiliados. Señalar que la Ley 95 establece en los artículos referidos a la distribución de las utilidades que del monto de las utilidades netas obtenidas, el 5,00% se destina al Fondo Sociocultural de la cooperativa y que el 10,00% de esta cuantía, se aporta para el financiamiento de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), por lo que el valor real a utilizar de este fondo asciende a 14,90 mp.

#### 5. Ingreso Real Interno de los asociados. (Anexo 26)

5.1 Ingreso promedio anual gravado (pesos): Este indicador alcanza, durante la etapa, un valor de 6 487,00 pesos, como resultado de los ingresos recibidos por concepto de anticipo, distribución de utilidades y vinculación con los resultados finales.

#### 5.2 Subsidio a servicio de alimentación en comedor de trabajadores (pesos):

Se planifica y se logra para el período que se evalúa un subsidio per cápita

para alimentación por concepto de almuerzo de 0,52 pesos, que representan 143,00 pesos por asociado al año por este concepto.

5.3 Complemento de la canasta básica. Beneficios en precios: Este indicador refleja la variedad de surtidos que proporciona la cooperativa como complemento de la canasta básica del asociado. El beneficio, en términos monetarios, por la diferencia de precios promedio por asociado, por unidad de producto, es de 2,26 pesos.

El monto físico de los productos que se registran en este indicador es:

- 25,00 libras de arroz consumo mensual por socio, que representan 300,00 libras anualmente.
- 50,00 libras de viandas mensualmente por socio, que representan 600,00 libras anualmente.
- 21,7 libras de hortalizas mensuales por socio, que representan 260,00 libras anualmente.
- 10,00 libras de granos (frijoles) mensualmente por socio, que representan 120,00 libras al año.
- 0,9 litros de leche diarios a cada asociado como promedio, que representan 328 litros anualmente.

5.4 Diferencias de tarifas en servicios de transporte: La tarifa promedio que fija la cooperativa por el alquiler de un medio de transporte es de 1,00 peso/kilómetro recorrido. Esto significa que el costo promedio de un viaje completo a la Ciudad de La Habana oscila entre 60,00 y 90,00 pesos, de



acuerdo al tipo de vehículo. El precio del transporte no oficial por este recorrido es de aproximadamente 700,00 pesos, esta diferencia evidencia la magnitud del beneficio que recibe el asociado por este concepto.

En cuanto a la tarifa planificada para el servicio de transportación de los trabajadores a sus actividades laborales es de 1,00 peso/asociado.

5.5 Servicios financieros para asociados: El monto planificado por concepto de préstamos a asociados para el período es de 40 000,00 pesos. El valor ejecutado asciende a 36 855,00 pesos, sin intereses, que beneficiaron a un total de 189 afiliados de la cooperativa, en términos individuales. Esto representa una cantidad promedio prestada de 195,00 pesos/beneficiario. El costo de este servicio es subsidiado por la entidad.

6. Demandas y aspiraciones laborales: En el período que se analiza (2005–2006), en que se realiza esta primera experiencia, se definen las principales demandas de los asociados y demás trabajadores de la cooperativa, así como de sus organizaciones internas.

Los principales planteamientos en las Asambleas Generales de Asociados y la información obtenida por el trabajo del coordinador social, permiten definir como principales necesidades y expectativas que se manifiestan en el área interna, las siguientes:

Mejoramiento del estado constructivo de la vivienda.

Incrementar las actividades recreativas y culturales

Mejoramiento de los medios de trabajo.

Elevación de los niveles de ingreso (anticipos y utilidades).

Otras demandas que por su heterogeneidad y baja manifestación numérica, no resultan relevantes.

II. Indicadores para medir la gestión de la responsabilidad social externa:

En este ámbito, los resultados que se obtienen por la aplicación del correspondiente sistema de indicadores, son los siguientes:

1. Características sociodemográficas de la comunidad. (Anexo 27)

1.1 Composición por género: La composición por sexo de la población correspondiente a la comunidad, muestra una ligera superioridad numérica del sexo masculino (51,98%) con relación al femenino. Esto se corresponde con el comportamiento de este indicador en la provincia que de 731 143 habitantes, el 51,00% son del sexo masculino.

1.2 Composición por edades: Los valores de este indicador reflejan un marcado envejecimiento de la población de la comunidad, más del 19,00% tienen edades superiores a los 60 años, y solo un 8,80% de sus miembros tienen edades entre 0 y 10 años. Esto constituye una amenaza para la reproducción de la fuerza de trabajo asociada, si se tiene en cuenta que más del 78,00% de los asociados a la cooperativa, son residentes en la comunidad.

1.3 Composición según nivel educacional: Más del 40,00% de los miembros de la comunidad presentan un nivel de escolaridad de noveno grado y el 30,00% de su población supera este nivel de escolaridad. Ello posibilita el

desarrollo de programas educativos y culturales promovidos por la entidad en colaboración con otras instituciones.

1.4 Estado Civil: A nivel de la comunidad, al igual que en el ámbito interno de la cooperativa, prevalece la unión libre, como forma de relación de pareja, casi el 40,00%.

1.5 Población apta para el trabajo: Los valores que registra este indicador, muestran que de los miembros de la comunidad aptos para el trabajo y con vínculo laboral, solo el 33,49% trabaja en la cooperativa. Si se calcula este indicador con relación al total de la población apta para el trabajo, exceptuando los estudiantes, el porcentaje de incorporados a la entidad es de 29,68%. En ambos casos se demuestra el mayor atractivo de otros sectores de la economía o los servicios, independientemente de la movilidad diaria que el empleo en estos, requiere. La cooperativa deberá prestar atención al fomento de acciones que contribuyan a garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo con la población local, dirigidas sobre todo hacia la población juvenil.

1.6 Población no apta para el trabajo: La población no apta para el trabajo representa el 5,09% de la membresía de la comunidad con edades comprendidas entre los 16 y 60 años de edad. La cooperativa deberá trabajar en función de apoyar el trabajo de las organizaciones sociales a las que pertenecen (ANSOC, ACLIFIM, ANCI), así como de atender diferenciadamente la situación que estos casos presentan.

## 2. Relaciones sociales comunitarias. (Anexo 28)

2.1 Estructura sociopolítica de la comunidad y membresía: En el análisis de este indicador hay que destacar, la labor social de la cooperativa hacia la comunidad, reflejada en la creación de siete grupos sociales, que agrupan a importantes segmentos de la población de la comunidad y cuya membresía representa el 48,02% de esta. El resto de las organizaciones y valores que se registran muestran el potencial humano local para el desarrollo social comunitario.

2.2 Vinculación comunitaria a la cooperativa: Se cumple la participación de la totalidad de las organizaciones representativas de la comunidad en las Asambleas Generales de Asociados trimestrales en las que se planifica su asistencia.

## 3. Condiciones sociales de la comunidad. (Anexo 29)

3.1 Infraestructura de vivienda: Los valores que muestra este indicador, fundamentan una de las necesidades principales de la comunidad, relacionada con el mejoramiento de la vivienda, pues el 62,28% de estas, presentan un estado físico-técnico regular y sólo el 11,97%, clasifica con buen estado constructivo. Ello requiere la acción coordinada de la entidad con los órganos locales de gobierno y otras instituciones del territorio.

3.1.1 Índice de hacinamiento: El valor obtenido de este indicador (0,08) refleja una adecuada relación entre el promedio de habitantes por vivienda (5,44) y el área promedio habitable por vivienda (65,9 m<sup>2</sup>).

3.1.2 Índice de electrificación y 3.1.3 Índice de cobertura del servicio de agua potable: Los valores que alcanzan estos indicadores, 100,00% y 98,63% respectivamente están favorecidos por la ubicación geográfica de la comunidad en la periferia de la ciudad cabecera municipal de Bahía Honda.

3.1.4 Índice de servicio de deposición de excretas y desechos: El valor que alcanza este índice (56,46%), muestra que poco más de la mitad de las viviendas de la comunidad disfrutan de este tipo de servicio. No obstante, el resto de las viviendas cuentan con adecuados sistemas sanitarios propios y en algunos casos colectivos.

3.2 Infraestructura de servicios públicos: En el análisis de este indicador, destacar dentro de los servicios públicos considerados, el mal estado de los viales hacia la comunidad y dentro de ella, pues la totalidad de ellos presentan un alto grado de deterioro.

3.2.1 Número de maestros: 22

3.2.2 Número de instructores de arte: 1

3.2.3 Número de médicos: 2

3.2.4 Número de enfermeras: 6

Las cifras que registran los indicadores antes expuestos, revelan las potencialidades que tiene la cooperativa de promover y desarrollar actividades educativas y culturales con recurso humano local.

4. Fondo Social Comunitario. (Anexo 30)

El plan de utilidades netas de la cooperativa para el período que se evalúa se cumplió al 97,22%, debido a la paralización anticipada e imprevista de la cosecha de la zafra por decisión de la dirección del Ministerio del Azúcar. Sin embargo, se ejecuta el 100,00% de los presupuestos concebidos para cada una de las partidas del Fondo Social Comunitario, que representa el 5,34% de las utilidades netas obtenidas en la etapa. Señalar que el 40,00% del fondo se destina fundamentalmente al mantenimiento de la infraestructura social.

5. Demandas y aspiraciones sociales de la comunidad: En el período que se evalúa se definen las principales demandas y aspiraciones que se generan en el ámbito de la comunidad, planteadas a través de sus organizaciones representativas en las Asambleas Generales de Asociados y presentadas y canalizadas por el coordinador social de la cooperativa. El resumen de las que presentan un mayor nivel de manifestación, son:

Mejoramiento del estado constructivo de la vivienda.

Incrementar las actividades recreativas y culturales.

Elevación del nivel de los servicios que la cooperativa brinda a la comunidad, particularmente el de transporte y el de embellecimiento y recogida de desechos sólidos.

Otras demandas que por su heterogeneidad y baja manifestación numérica, no resultan relevantes.

6. Cooperación entre Cooperativas. (Anexo 31)

La cooperación entre cooperativas con fines productivos durante el período, ha sido favorable para la entidad, sobre todo para el aseguramiento de su producción fundamental. Como expresión de la solidaridad institucional, la cooperativa garantiza a ocho unidades productoras (cooperativas), la semilla de caña necesaria para su cosecha por un monto de 120 000,00 pesos. Se reconoce el bajo nivel de las relaciones con fines de integración social.

### **3.2.1. El Balance Social Cooperativo de la CPA "Camilo Cienfuegos".**

#### **Período fiscal Junio/2006 – Junio/2007.**

El diagnóstico social correspondiente al período fiscal correspondiente a Junio/2005 a Junio/2006, cuyos resultados se exponen en el epígrafe 3.2, constituyen el punto de partida para el proceso de elaboración del Balance Social Cooperativo.

#### 1. Determinación de prioridades:

Las variables que registran las demandas y aspiraciones internas y externas, aportan información de manera significativa al proceso de determinación de las prioridades que se seleccionan para enfrentar su realización, teniendo en cuenta los criterios de su manifestación numérica y significado social, así como la capacidad económico-financiera y de recursos materiales propios con que cuenta la cooperativa para la elaboración del plan de acción social. Es en este paso que se materializa el concepto de Responsabilidad Social Directa Asumida.

En esta primera experiencia se asumieron las necesidades registradas en estas dos variables por cuanto la situación que estas presentan, se refleja en el deterioro de los indicadores correspondientes del sistema.

No.	Demandas y Aspiraciones	UM	Manifestación Numérica
1	Mejoramiento del estado u constructivo de la vivienda.		116



2 Incremento de actividades u 213  
recreativas y culturales.

El nivel de prioridad 1 que se le otorga a la vivienda no obedece, como puede apreciarse a su manifestación numérica, sino a su significado social.

A propuesta de la Junta Directiva ante la Asamblea General de Balance de Julio de 2006, se aprueban como líneas de desarrollo social: El mejoramiento del estado constructivo de la vivienda y el incremento de las actividades recreativas y culturales.

2. Planificación de la acción social:

En el proceso de discusión del plan de la cooperativa, se presentó, analizó y aprobó el Plan de Desarrollo Social para el período Junio/2006-Junio/2007, con los dos programas correspondientes a las necesidades priorizadas, así como su aseguramiento financiero. Además se fijaron y aprobaron los recursos financieros destinados a los fondos sociales directos para asociados y al fondo social comunitario, todos formados a partir de las utilidades netas, no disponiéndose de otros recursos adicionales. De tal manera que el presupuesto social de la cooperativa está constituido por:

Recursos financieros destinados a los programas sociales (Presupuesto de Programas Sociales).

Recursos financieros para Fondo Social Directo a Asociados y Fondo Social Comunitario (Presupuesto de Fondos Sociales).

Específicamente las fuentes para la formación del presupuesto de los programas sociales son:

Para el programa de mejoramiento de la vivienda: Del Fondo Social Comunitario, los recursos destinados al desarrollo y mantenimiento de la infraestructura.

Para el programa de actividades recreativas y culturales: Del Fondo Social Directo a Asociados, los recursos del Fondo Sociocultural, descontando el 10.00% que se aporta al financiamiento de la ANAP.

#### 2.1 Presupuesto de Programas Sociales:

No.	Programas Sociales	UM	Presupuesto Social	Observaciones
1	Mejoramiento de Viviendas.	MP	8.00	Reparaciones ligeras y medias
2	Actividades Recreativas y culturales.	MP	14.90	
	Total	MP	22.90	

#### 2.2 Fijación de metas para los programas sociales:

Programas	UM	V.M.O	V.M.P
1	vivienda	7	3

2                      actividades                      15                      10

### 3. Organización y control:

Se asumen las funciones pertinentes para la gestión social por el Presidente, Administrador y Económico de la cooperativa.

La cooperativa ha definido las nuevas tareas de su aparato en relación con la contabilización de la información social.

Incorpora a su estructura organizativa el coordinador social.

La cooperativa cuenta con carpintería y talleres, así como con brigada eventual de construcción.

La cooperativa organiza la participación popular comunitaria en la ejecución de los programas que lo requieran, como el mejoramiento de la vivienda, así como coordina la participación de especialistas locales en actividades culturales.

### 4. Evaluación del Desempeño Social:

En este paso se procede a la elaboración del Balance Social y al análisis de sus resultados.

#### 4.1 Determinación de los Activos Sociales, expresados en Unidades de Beneficio (UB):

No.	Programas Sociales.	UM	Manifestación Numérica.	Unidades de Beneficio.
-----	---------------------	----	-------------------------	------------------------

1	Mejoramiento de la u vivienda.	116	35.26
2	Actividades recreativas u y culturales.	213	64.74
	Total	329	100.00

4.2. Construcción del Balance Social Cooperativo:

Balance Social Cooperativo para [Junio/2007].

ENTIDAD: 01.002492.020367 CPA "CAMILO CIENFUEGOS"

Programas		Metas Sociales			Realización			Balance Social Cooperativo		
No.	UM	V.M. O	V.M. P	Rea I	M.O. P	M.O.R	%	A	P	Pat.
1	vivienda	7	3	6	4	3	75,00	35,26	8,81	26,45
2	actividade	15	10	12	5	2	40,00	64,74	38,84	25,90

	s										
								Total	100	47,65	52,35

#### 4.3. Análisis de los resultados del balance.

Solvencia Social:

$$\text{Solvencia Social} = 52,35 \text{ UB} / 100 \text{ UB} \times 100 \% = 52,35\%$$

El 52,35% de las expectativas sociales detectadas y asumidas al inicio del período han sido resueltas durante el período, a partir de un 75.00% de cumplimiento del programa social de mejoramiento de la vivienda y el 40.00% del programa social de actividades recreativas y culturales.

Liquidez Social:

$$\text{Liquidez Social} = 22\,900.00 \text{ pesos} / 100 \text{ UB} = 2\,290.00 \text{ pesos/UB}$$

Indica el destino de 2 290.00 pesos por cada unidad de activo social, es decir, la disponibilidad de recursos para atender las expectativas detectadas y asumidas.

Deuda Social:

$$\text{Deuda Social} = 47.65 \text{ UB} / 100 \text{ UB} \times 100 \% = 47.65\%$$

El grado de endeudamiento social de la cooperativa al finalizar el período asciende a 47,65%; o sea, la cifra alcanzada representa la proporción de los programas sociales asumidos que no ha sido lograda.

Los índices o razones sociales de Rentabilidad y Productividad Social requieren de los resultados de la evaluación de un período precedente.

Según se plantea por los directivos de la cooperativa, las causas principales que afectaron el programa social de mejoramiento de la vivienda son, de manera general:

- Afectaciones por disponibilidad de algunos recursos materiales.
- Limitaciones en la transportación por falta de medios idóneos que requirieron un gasto adicional por concepto de alquileres, afectando el presupuesto del programa.

El programa social de actividades recreativas y culturales, que presenta el mayor nivel de incumplimiento, estuvo afectado entre otras razones, fundamentalmente por:

- Limitaciones en la disponibilidad de energía eléctrica.
- Afectaciones climáticas. La principal instalación con que cuenta la cooperativa reúne todas las condiciones para el desarrollo de estas actividades, pero su característica de instalación techada pero abierta impide la realización de estas cuando se presentan fenómenos climáticos.
- Inasistencia justificada de los especialistas encargados de desarrollar las actividades culturales y educativas de salud, fundamentalmente.

Los resultados de este proceso de gestión permitieron la recuperación del nivel de los indicadores correspondientes o vinculados a los programas sociales asumidos.

### **3.3. Procedimientos y acciones para la implantación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en las Cooperativas de Producción Agropecuarias.**

La introducción y puesta en práctica de un Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa que permita diagnosticar la situación social, planificar, organizar, medir y evaluar la acción de la cooperativa en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de su Mercado Social Objetivo, requiere la ejecución de un conjunto de pasos generales, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Redimensionamiento de la estructura organizativa de la cooperativa, en función de asimilar y desarrollar las nuevas funciones y tareas que demanda el proceso de gestión social.

No significa crear una nueva estructura de personal en el área contable de la organización, sino por el contrario, definir un conjunto de nuevas funciones a este personal, lo cual posibilitará un análisis más integral del desempeño global de la entidad; es decir, de su actividad económico-financiera y de su desempeño en el área social.

En el caso específico de la CPA Camilo Cienfuegos, seleccionada como caso de estudio, se designó y otorgaron las funciones correspondientes a un jubilado de la entidad con cualidades políticas y humanas, como coordinador social para atender y tramitar las demandas internas y externas de la organización.

2. Un aspecto de suma importancia, que debe convertirse en una acción inicial para la implantación del modelo propuesto, lo constituye la formación ideológica que deberá fomentar una conciencia de compromiso social, de responsabilidad social, tanto de los directivos de la cooperativa, como de todos sus asociados y trabajadores y la capacitación técnico-profesional no solo del personal directamente designado para este proceso, sino también de los afiliados a la entidad y los representantes de las organizaciones comunitarias con el propósito de lograr su participación efectiva.

Esta exigencia consolida el carácter democrático de la dirección en las empresas cooperativas, que constituye uno de sus principios distintivos.

3. Una tarea que requiere de un amplio conocimiento de la actividad integral de la entidad, sobre todo de su aspecto social; así como de sus potencialidades en este campo, consiste en definir el conjunto de variables e indicadores a considerar en el Sistema de Indicadores Sociales, uno de los componentes principales del modelo, los que deberán cumplir los requisitos principales de confiabilidad, flexibilidad, adaptabilidad y fidelidad; que reflejen y permitan evaluar la situación social interna y externa, así como la realidad de la organización en cuanto a su actividad social, de modo que logren revelar las reservas propias y de la comunidad que conduzcan a la elevación de los niveles de gestión social.

4. Otro aspecto, de carácter organizativo, se refiere al diseño de procedimientos para la captación de la información; que garanticen su



confiabilidad y manejo desde el lugar o momento en que se capta hasta el lugar o momento de su registro para su posterior análisis y evaluación.

5. La cooperativa deberá establecer alianzas interinstitucionales con empresas dentro y fuera del territorio en el que se localiza, así como con las estructuras de gobierno en la base y a nivel territorial, principalmente. Ello significa involucrar y comprometer a otros factores con el desarrollo social de la entidad y su comunidad.

Es necesario señalar, que los requerimientos antes expuestos, tiene carácter general y no excluyen por tanto la adopción de otras acciones de carácter más específico, relacionadas con las particularidades y características propias de cada organización y su entorno, necesarias para la implementación o puesta en práctica del modelo de gestión social propuesto. Los resultados y valoraciones contenidas en el presente capítulo, permite llegar a las siguientes conclusiones parciales:

1. La Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos, de Pinar del Río, seleccionada como caso de estudio para la investigación, cumple con los fundamentos y premisas para el desarrollo del proceso de gestión de su responsabilidad social directa.

2. La aplicación del Sistema de Indicadores Sociales para registrar, medir y evaluar la situación social interna y externa, así como el impacto del desempeño de la organización en este ámbito, demuestra la viabilidad de este importante componente del modelo propuesto.

3. A pesar de las limitaciones actuales de carácter reglamentario y contable, la realización del Balance Social Cooperativo en la CPA "Camilo Cienfuegos" fundamenta la factibilidad de esta técnica dentro del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Directa.

## **CONCLUSIONES.**

1. Las cooperativas, como componente principal del sector social de la economía, y en correspondencia con su esencia, constituyen una real alternativa de desarrollo económica y social para los pueblos de América Latina, aún cuando en su desarrollo teórico y práctico presentan un conjunto de problemas que atentan peligrosamente contra su consolidación y que constituyen desafíos actuales que deberán enfrentar y solucionar de manera creadora.
2. A diferencia de la mayoría de los países de América Latina, el desarrollo del cooperativismo cubano, ha estado incentivado y apoyado por el Estado desde sus inicios, constituyendo hoy el Cooperativismo una vía de desarrollo dentro de nuestro modelo socialista, lo cual no niega la necesidad del perfeccionamiento de sus relaciones con estas organizaciones, derivadas de un conjunto de problemas que limitan la autonomía de su gestión.
3. Los principios que rigen el cooperativismo, revelan las particularidades en el funcionamiento y administración de las empresas cooperativas, así como sustentan su Responsabilidad

Social Directa, definiendo con precisión los ámbitos de actuación para el desempeño de esta.

4. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ha alcanzado un significativo desarrollo teórico en los últimos años, pero en su práctica se evidencian un conjunto de regularidades que tienden a tergiversar su contenido a partir de una incorrecta orientación del concepto al ser considerada como un factor del desarrollo económico, demostrándose el sentido unidireccional hacia el objetivo económico.
5. La esencia de nuestro proceso revolucionario, el papel de nuestro Estado Socialista, como garante principal de la satisfacción de las necesidades de todo el pueblo, de la observancia y cumplimiento de sus derechos humanos ha conducido a que nuestro sistema empresarial, incluidas las cooperativas, asuma su responsabilidad con la sociedad fundamentalmente a través del compromiso y los aportes que sostiene con el Estado cubano, de modo que su contribución al bienestar social se evalúa principalmente por su contribución a los objetivos generales de la política económica y no por el impacto de su acción social interna y hacia la comunidad, a partir de sus propias capacidades
6. Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado, permiten afirmar que:

- En Cuba se cuenta con un abundante respaldo jurídico para la práctica de la Responsabilidad Social, que responde a la esencia social y humana de nuestro Sistema Socialista, sin embargo, no se incluyen disposiciones jurídicas que impongan la obligación de registrar, medir, evaluar e informar integralmente, el grado de su cumplimiento por parte de nuestras empresas y cooperativas.
- Los resultados económico-financieros, que revelan niveles de rentabilidad y obtención de utilidades en el 81,33% de las Cooperativas de Producción Agropecuarias del país; demuestran la existencia de una de las condiciones principales para la materialización de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa, lo que no condiciona que en el resto de las CPA no se creen las condiciones para la aplicación del Modelo obtenido.
- La concepción de los procesos de formación para el cooperativismo, adolecen de un enfoque sistémico que abarque la formación ética e ideológica y la superación técnica tanto de sus directivos como de sus asociados, lo cual incide desfavorablemente en el logro de una conciencia de compromiso social, así como en la asimilación y perfeccionamiento de su gestión.
- El desempeño social de las cooperativas está significativamente marcado por la espontaneidad y la voluntad de sus dirigentes y no forma parte de los procesos de gestión cooperativa, ni se le otorga la

prioridad que demanda su esencia y principios. Las Empresas Cooperativas de producción Agropecuaria no cuentan con Modelos de Gestión de su Responsabilidad Social Directa.

7. Los elementos dinamizadores del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa de las Cooperativas de Producción Agropecuarias, están determinados por los procesos de formación cooperativa dirigidos a consolidar, en directivos y asociados, una profunda conciencia de compromiso social basada en los valores y principios del cooperativismo y por los recursos que se generen a partir de sus utilidades, así como aquellos que se obtengan por gestión propia de la organización o se asignen con este propósito. Los niveles de gestión social directa están directamente relacionados con tales elementos.
8. La aplicación del modelo propuesto para la gestión de la Responsabilidad Social Directa, en la Cooperativa de Producción Agropecuaria "Camilo Cienfuegos", permite a la organización no sólo la determinación de los recursos propios y de sus potencialidades en función del desarrollo social, sino la consolidación de todo su proceso de gestión económica, productiva y social, lo que fundamenta su viabilidad.
9. La Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en la CPA Camilo Cienfuegos ha contribuido al mejoramiento significativo

de la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad, a partir de la definición y puesta en práctica de un importante número de servicios y beneficios.

### **RECOMENDACIONES.**

A partir de las consideraciones particulares a que se arriban en el trabajo, así como de las conclusiones generales que se plantean, se recomienda:

1. A la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y a los Ministerios del Azúcar y Agricultura, adoptar el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa en las Cooperativas de Producción Agropecuaria, así como la metodología que se plantea para su implantación, otorgando prioridad a los procesos de educación cooperativa, en sus vertientes formación ético-ideológica y capacitación técnica.
2. Las instancias correspondientes de los Ministerios de la Agricultura, del Azúcar y de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños deberán disponer las medidas de carácter reglamentario, en el marco de la Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios, que permitan y regulen la generalización del modelo propuesto.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Alfonso Alemán, Juan L.; Labrador Machín, Odalys y Rivera Rodríguez, Claudio A.: "El Cooperativismo, una alternativa de desarrollo ante la globalización". Conferencia. VIII Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana, Cuba. 2006. pág. 6.
2. Citado por Joel Gómez Báez en su tesis doctoral: "Modelo gerencial con enfoque estratégico para las UBPC cañeras". Universidad de La Habana. 2002. pág. 34.
3. Gómez Báez, Joel: "Modelo gerencial con enfoque estratégico para las UBPC cañeras". Universidad de La Habana. 2002.
4. Gómez Báez, Joel: "Modelo gerencial con enfoque estratégico para las UBPC cañeras". Universidad de La Habana. 2002. pág. 40.
5. Ídem referencia 4. pág. 53.
6. Revisión bibliográfica sobre Responsabilidad Social Empresarial. Definiciones conceptuales. Fundación El Otro. Ciudad de Boulogne, Argentina. 2002.
7. Revisión bibliográfica sobre Responsabilidad Social. Definiciones conceptuales. Fundación El Otro. Ciudad de Boulogne, Argentina. 2002. pág. 1.
8. Ídem referencia 6. pág. 2 y 3.



9. Roitter, Mario: "La razón social de la empresa. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina". Documento CEDES. Buenos Aires, Argentina. 1996. pág 115.
10. García Izquierdo, B.: "Análisis de las implicaciones del marketing con causa para las ONGs (desde una perspectiva ética, estética y estratégica). Instituto Internacional de Gobernabilidad. pág. 8.
11. Ídem referencia 6. pág. 6.
12. Ídem referencia 6. pág. 7.
13. Ídem referencia 6. pág. 8.
14. Toro, Olga Lucía y Hoyos, Juan Pablo: "Liderazgo empresarial y responsabilidad social: retos y alternativas de la Colombia de hoy". Centro colombiano de filantropía. Santa Fé de Bogotá, Colombia. 1998.
15. Presentación del Programa: Responsabilidad Social. Alianzas. Foro del Sector Social. pág. 3.
16. Castro Ruz, Fidel: [www.granma.cu/discursosdefidel/](http://www.granma.cu/discursosdefidel/) Febrero, 2003.
17. Constitución de la República de Cuba. Reformada por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 1992. Editora Política 1992.
18. Ídem referencia 17.
19. Ídem referencia 17.
20. Ley No. 24 de Seguridad Social. Agosto, 1979.
21. Resolución No. 8/2005: Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

22. Decreto Ley No. 229. Convenios colectivos de trabajo.
23. Decreto Ley No. 234. Maternidad de la trabajadora. Agosto de 2003.
24. Resolución No. 103 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización. 2006.
25. Calero Vinelo, Arístides: "Técnicas de muestreo". Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1978. pág. 55.
26. Manual de Balance Social. Organización Internacional del Trabajo y Equipo de países andinos. Primera Edición. Ginebra, Suiza. 2001.
27. Mescon, Michael H.: "Management: Individual and organizational Effectiveness. 2da Edición. Harper and Row. Nueva York, 1985.
28. Ackoff, Russell L.: "Un concepto de planeación de empresas". Limusa Wiley. México. 1972. pág. 13.
29. Diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial en las Empresas Cooperativas. Informe Final del Proyecto Nacional: El Perfeccionamiento Empresarial en las Cooperativas de Producción Agropecuarias Tabacaleras y Cañeras. Universidad de Pinar del Río. julio, 2004.
30. Ramírez Padilla, David Noel: "Administración de Empresas". 4ta Edición, Mc Graw-Hill. México. 1994.
31. Alfonso Alemán, Juan Luis y Rivera Rodríguez, Claudio A.: "Nuevas Tendencias de la Administración en las Empresas Cooperativas",

- Ponencia al I Congreso Internacional de Administración y Educación Cooperativa. Machala, Ecuador. Octubre, 2006. pág. 8 y 9.
32. Ley 95. Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios.
33. Escobar Pérez, Alberto y Henríquez Montoya, Lidia Elvira: "Módulo de gestión social". España. Septiembre, 2004. pág. 5.
34. Ídem referencia 17.
35. Pérez, Marta; Saturniolo, Felipe y Gil, Jorge José: "Balance Social y Medioambiental. La empresa y su responsabilidad social", Ponencia al I Encuentro Internacional de Investigadores de la Red latinoamericana de cooperación universitaria: "América Latina, dilemas y desafíos de cara al siglo XXI", Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina, Marzo, 2004. pág. 2 y 3.
36. Blanco Meruelo, Elena y Mugarra Elorriaga, Aitziber: "Propuesta de contenidos de un Balance Social para aplicar a las cooperativas Vascas". Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto, España. Diciembre, 2003. pág. 9.
37. Montes, Verónica Lilian: "El Balance Social, una importante herramienta de gestión". Instituto de Estudios Cooperativos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. 1998.
38. Ídem referencia 36. pág. 8.
39. Ídem referencia 35. pág. 4 y 5.

40. Mugarra Elorriaga, Aitziber: "Balance Social Cooperativo", Tesis doctoral, Universidad de Deusto, Bilbao, España, 1995.
41. García Echevarría, S: "Balance Social de la Empresa. Posibilidades y límites operativos en su planteamiento actual", Revista Alta Dirección No. 65, Barcelona, España, 1978, pág. 167.
42. Fernández Lorenzo, Liliana y colectivo de autores: "Balance Social Cooperativo Integral. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa".
43. Labrador Machín y Rivera Rodríguez Claudio A.: "Sistema de indicadores para medir la eficiencia económica en las cooperativas de producción agropecuaria". Monografía. ANEC. 1999. pág. 6.
44. Ídem referencia 41.
45. Campos Menéndez, H.: "El Balance Social". Cuadernos de Empresa. ACDE No. 2. Separata Revista de Empresa No. 44. Buenos Aires, Argentina. 1978. pág. 35.
46. Cracogna, Dávid.: "El Balance Social en la Empresa". Revista de Administración de Empresas No. 124. Buenos Aires, Argentina. Julio, 1980. pág. 318.
47. Martínez, G y Baialakowsky, A.: "El Balance Social en las Cooperativas". Ediciones Colegio de Graduados en Cooperativismo. Buenos Aires, Argentina. 1984. pág. 34.

48. Chapman, W.: "El Desarrollo de la Contabilidad Social en América Latina". V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina. Trelew. Buenos Aires, Argentina. Octubre, 1998. pág. 20.
49. Ídem referencia 41. pág. 167.
50. Araújo E, Jack A.: "La Contabilidad Social". Sante Fé de Bogotá, Colombia. 1996. pág. 4.
51. Manual de Balance Social. Organización Internacional del Trabajo. Medellín, Colombia. Julio, 2001. pág. 15.
52. Ídem referencia 35. pág. 5.