

Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de la Planta Potabilizadora Habana-Este.

Autora¹: Lic. Honey Piedra Sarría.

Eje temático: Espacios económicos cubanos, Responsabilidad Social Empresarial y nuevos emprendimientos.

La concepción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) presupone el establecimiento de las relaciones éticas de las empresas tanto con sus públicos internos como externos. A lo interno, se presupone que velen por engendrar mecanismos en pos de la mejora continua del potencial humano. Hacia lo externo, deben encaminarse hacia el logro de conexiones efectivas y respetuosas con los stakeholders (proveedores, accionistas, consumidores, comunidad local, nacional, y global). Los mismos, deben crear un engranaje basados en el desarrollo mutuo, bajo una premisa de "ganar-ganar" que influya en la motivación y el compromiso entre todos los involucrados.

Luego de revisar varios modelos exitosos de RSE, se comprobó que el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano propuesto por las Normas Cubanas 3000 contiene algunos de los indicadores o dimensiones que se describen en estos. De modo general, los 9 subsistemas del sistema describen funciones que contienen de modo implícito acciones puntuales de RSE hacia lo interno de la organización. Sin embargo, aunque se menciona poco el entorno, estos permiten desarrollar acciones en ese sentido.

Un primer acercamiento al tema en la Planta Potabilizadora Habana-Este, colindante con la Comunidad periférica "San Gabriel", permitió cumplir el propósito de la ponencia: diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial basada en los subsistemas de la norma cubana, con énfasis en la propuesta de acciones socialmente responsables tanto hacia lo interno de la organización objeto de estudio, como hacia la comunidad desde una perspectiva de cooperación mutua en pos del desarrollo.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

¹ E-Mail: honeyps2706@gmail.com, piedracips@ceniai.inf.cu

Introducción:

La empresa brasileña Fibria, la experiencia mexicana de CEMEX, la creación de las corporaciones de beneficio o B-Corp, entre muchas otras, son una muestra de cómo se apuesta en el mundo por el desarrollo de empresas socialmente responsables. La esencia es que estas evidencian como la empresa puede dejar de ser vista como amenaza si logra conformar un sistema homeostático con el sistema social, que permita el desarrollo real a partir del intercambio para la satisfacción de necesidades.

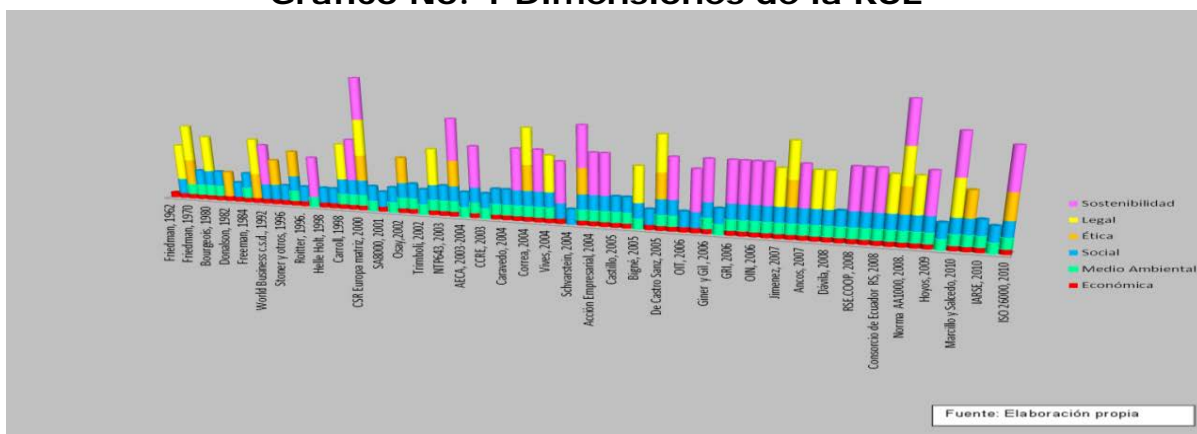
La RSE surgió desde una visión de voluntariado; sin embargo, actualmente su impacto ha llevado a que muchos países apuesten por asumirla desde la obligatoriedad. Lugares como Noruega, la India, Hong Kong y Singapur abogan por ello. Al respecto la diputada y presidenta del Grupo Interparlamentario chileno-indio, Andrea Molina, comentó: “... me parece muy bien que conviertan en ley algo tan importante como el compromiso social de las empresas”. “... las empresas instaladas en cada región pueden, con parte de sus ganancias, hacer mucho en proyectos sociales sostenibles en el tiempo, ayudando a emprendedores, buscando una mejor educación, salud y condiciones de vida para miles de chilenos que lo necesitan” (Parlamentarios, 2014).

En las condiciones de la Cuba actual esta podría ser una de las vías para encausar el socialismo próspero y sustentable. Por ello, es importante exponer qué se puede hacer en el contexto cubano, para determinar su utilidad como estrategia real de desarrollo social.

Aproximación al concepto

Al revisar la literatura se pudo constatar que existen disímiles conceptos de RSE que responden a los diferentes escenarios en los que esta se desarrolla. Sin embargo, la mayoría de los autores estudiados coinciden en que abarca las dimensiones que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1 Dimensiones de la RSE



Fuente: Elaboración propia

- Económica: se refiere a la función mercantil o primaria de la empresa, dígase, la creación de valor.
- Ambiental: encausada a la protección de su entorno ecológico.
- Social: enfocada en las acciones sociales que realiza la empresa tanto a lo interno, garantizando el bienestar de los trabajadores, como en su contexto circundante a partir de la resolución o el apoyo a obras comunitarias.
- Legal: prepondera el desempeño respetando las legislaciones vigentes.
- Ética: se refiere al cumplimiento de los valores y las normas sociales en su relación con los grupos que mantiene vínculos, o sea, con los llamados stakeholder (las comunidades, los proveedores, los accionistas, los consumidores, el gobierno).

La sostenibilidad aunque se graficó por la alta reiteración en los conceptos, no se asume precisamente como una dimensión, sino que se erige como proyección estratégica, en tributo al desarrollo. En tal sentido, la empresa debe efectuar acciones de RSE coherentes con su misión y visión que se incorporen a sus objetivos. Ello garantiza no solo alto grado de perdurabilidad de las mismas sino que pasen a formar parte de la cultura organizacional.

Uno de los conceptos que más ilustra todo lo planteado anteriormente es el del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. El mismo plantea que: *"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales"*.

Este concepto resulta trascendental para la presente ponencia no solo por su alcance teórico-práctico, sino también porque explicita que la RSE es un modo de gestión. Debido a ello, constituyó el paradigma para el concepto con el que se trabajó la estrategia que se expondrá más adelante.

Algunos aspectos en torno a la RSE en Cuba

En el caso de Cuba, García (2011) plantea que el hecho de ser socialistas prepondera el bienestar social. Se infiere entonces que el sistema empresarial debe cumplir con el compromiso de realizar los aportes para sostener la esencia humanista del estado cubano, lo cual tributaría a un implícito desarrollo de la RSE.

Al hurgar en la historia cubana se encontró la génesis a partir de 1959 con las nacionalizaciones para poner los bienes de la sociedad en manos del pueblo. No obstante, el auge de la RSE se alcanza sobre todo desde finales de los años 70, al promulgarse la primera Ley de Empresas y durante la década del 80.

Son muestras del alcance de la RSE en el citado período: las llamadas microbrigadas para solucionar los problemas habitacionales de los trabajadores, la atención al hombre como procedimiento interno de cada organización que tributaba al mejoramiento de la calidad de vida, el apadrinamiento a las escuelas por organizaciones aledañas, la prolífera creación de círculos de interés para niños y adolescentes, lo cual ilustraba el vínculo trabajo-educación y propiciaba la sostenibilidad de diversos sectores, así como, el desarrollo de la ética profesional desde edades tempranas, entre otras.

Sin embargo, desde el comienzo del llamado “período especial” tras el derrumbe del Campo Socialista y el incremento de las acciones del Bloqueo, se hizo notable el deterioro económico de la isla. Consecuentemente, muchas de las acciones sociales mencionadas comenzaron desaparecer.

Con la intención de revertir esta situación, en la celebración del VI Congreso del PCC, se dieron a conocer los nuevos “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. Su fundamento principal es la actualización del modelo socioeconómico cubano, en pos de elevar el nivel de vida de la población.

Teniendo en cuenta el planteamiento de los lineamientos y siguiendo la tendencia mundial de obligatoriedad de la RSE sin desestimar la voluntariedad, se revisaron las leyes cubanas. Ello permitió dilucidar qué se puede hacer en torno al desarrollo de la relación responsable entre la empresa y la sociedad.

Se pudo constatar que existen disímiles legislaciones que tributan al desarrollo del comportamiento empresarial responsable. Entre ellas la Resolución 17/2014, a partir de la cual la empresa puede contar con el 50% de sus utilidades, una vez pagados los impuestos y acopiado el dinero determinado para contingencias. Entre otros beneficios, esto permite fomentar el capital de trabajo, financiar inversiones, desarrollo

e investigación, capacitación; así como, realizar mejoras en el pago de los trabajadores (___, 2014).

Aportarle a la empresa más posibilidad de movilizar sus recursos económicos, le viabiliza una implementación más objetiva de las Normas Cubanas de Gestión Integrada de Capital humano (NC). Se puntualiza esto pues el área que mayor posibilidad tiene de impulsar el desarrollo de la RSE en Cuba, es precisamente la de Gestión de Recursos Humanos, como se explicará a continuación.

La NC fue elaborada en mayo del 2007, por el Comité Técnico de Normalización y fue aprobada por la Oficina Nacional de Normalización en ese propio año. El logro de sus requisitos permite atraer, retener y desarrollar permanentemente a los trabajadores, para materializar los objetivos personales y de la organización. Para ello propone el trabajo a partir de la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital humano, el cual está compuesto por 9 subsistemas:

Organización del trabajo: proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpidamente, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales.

Comunicación Institucional: proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Evaluación del Desempeño: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Seguridad y Salud en el Trabajo: actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

Estimulación Material: sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

Estimulación moral: sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia, reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

Capacitación y desarrollo: conjunto de acciones de preparación continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Selección e integración: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Autocontrol: Actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

En el modelo propuesto los subsistemas se encuentran en forma de átomo y en el centro se erige como hilo conductor de su perfeccionamiento, las **Competencias laborales**. Estas se definen como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Los subsistemas de la NC describen funciones que contienen de modo explícito e implícito, acciones puntuales que se recogen en varios modelos exitosos de RSE. La siguiente tabla muestra la coincidencia con algunos indicadores que ellos² tienen numéricamente identificados:

²Ejemplos: Indicadores ETHOS (Brasil) comparados con las exigencias de la 26000. Indicadores o criterios del Modelo Gestión socialmente responsable (España) hacen referencia a: Modelo EFQM de Excelencia, Guía de elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000:2008, SGE 21:2005. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable, EFR 1000 - 1/2:2007. Modelo de

Tabla No. 1 Modelos de RSE y subsistemas de la NC

Modelos de RSE \ SGICH	Seguridad y Salud en el	Autocontrol	Capacitación y desarrollo	Organización del trabajo	Comunicación Institucional	Evaluación del Desempeño	Estimulación	Selección e integración	Competencias laborales
Ethos	18	9	27	20	10		26	23	11
	29	12		22	31			24	
	30			28	32			28	
	39			30	33				
	40			46					
GSR	3.4		3.9	3.3	1.1		3.7	1.1	4.6
	4.4			3.10	1.4			3.1	
					1.5			3.5	
					2.2			3.8	
					3.11				

Una simple interpretación de los subsistemas expone la ponderación de acciones a lo interno de la organización y la poca relación con el entorno, o sea, con el espacio comunitario. Sin embargo, el departamento de GRH como mediador del desarrollo humano puede encausar el equilibrio entre estos para lograr el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Un primer acercamiento hacia el desarrollo de la RSE desde la NC

Con la finalidad de crear una propuesta estratégica que demostrara la posibilidad de desarrollar la RSE desde la NC, se contactó con la directiva de la Planta Potabilizadora Habana-Este. Su objeto social es potabilizar el agua superficial de las presas Zarza, Coca y Bacuranao para abastecer a los municipios de Habana del Este y Guanabacoa.

Gestión para las Empresas Familiarmente Responsables (EFR), UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, UNE-EN ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso, OHSAS 18001:2007. Requisitos de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud. UNE 165010 EX. "Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas

Dicha Planta colinda con la comunidad periférica "San Gabriel". Este es un asentamiento rural a 7 km del pueblo de Campo Florido donde residen 150 personas en 35 casas dispersas.

Solo cuentan con 2000 minutos de Telefonía Fija Alternativa para todos los vecinos. La carretera que los conecta con el pueblo, se encuentra en estado desfavorable, por lo que se dificulta el acceso o la salida hacia otros lugares. En tiempo de lluvia se complejiza dicha situación porque el "fango" no les permite el tránsito e incluso en ocasiones han quedado totalmente incomunicados.

Algunas mujeres no trabajan. Unas con edad laboral y otras no, pero quisieran hacerlo porque se sienten aptas; sin embargo, se les dificulta sobre todo por el transporte³. Por ende, se infiere la necesidad de generar empleos para facilitar el sustento económico de las féminas y la inserción social.

Para apoyar en el desarrollo de la estrategia, se contactó a un grupo de apoyo conformado por el director de la Planta, la especialista principal y líderes comunitarios⁴. Con ellos se realizó un proceso de sensibilización partiendo de que estaríamos entendiendo por RSE: "Todas aquellas acciones éticas, legales, medioambientales y sociales que desde el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tributen al desarrollo de la organización, a elevar la calidad de vida de los trabajadores y al establecimiento del vínculo de la relación empresa-comunidad desde una perspectiva sostenible de ganar-ganar".

Una vez lograda la comprensión de la temática, se analizaron las necesidades comunitarias, las posibilidades reales de la empresa desde cada subsistema de la NC; así como, las opiniones de los directivos, de los trabajadores y los líderes comunitarios. El resultado fue el consenso de la siguiente propuesta estratégica:

Competencias laborales	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	No están identificadas las competencias laborales.
Propuesta de acción hacia lo interno de la empresa	Identificar las competencias laborales.
Beneficios para la empresa	Permitirá establecer los perfiles de competencias, lo cual conlleva al perfeccionamiento de todos los subsistemas pero especialmente los de capacitación, selección y evaluación

³ Los datos expuestos forman parte de un diagnóstico realizado por la ONG cubana Félix Varela como parte de su proyecto Apoyo a la participación ciudadana activa para la rehabilitación medioambiental, del cual la autora de la ponencia es colaboradora.

⁴ Presidente del CDR y trabajador de la Planta, miembro del proyecto de Atención a las comunidades, activista del Poder Popular y antiguo delegado de Campo Florido.

Competencias laborales	
	del desempeño. Posibilita el logro de un desempeño superior del trabajador y por ende, de la organización.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen.
Propuesta de acción de la empresa hacia la comunidad	Deben ser al menos identificadas a grosso modo
Beneficio empresa- comunidad	Permitiría contar con un diagnóstico inicial de ambas partes, lo que favorecería el conocimiento de las mismas y su adecuado empleo.

Subsistema Selección e Integración	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	El reclutamiento se realiza con apoyo de las redes sociales y la divulgación interna. Poseen un procedimiento de selección basado en la idoneidad; realizan investigaciones sociales. La integración se efectúa bajo la designación de un instructor encargado de la explicación del sistema de trabajo y el entrenamiento.
Propuesta de acciones hacia lo interno de la empresa	Una vez identificadas las competencias laborales se debe confeccionar nuevamente el procedimiento. La investigación debe ser sociopsicológica. Se debe crear el manual de bienvenida que refleje no solo los sistemas de trabajo sino la documentación interna de la empresa: historia, misión, visión, objetivos estratégicos, código de ética, reglamento disciplinario, etc.
Beneficios para la empresa	Permitirá una selección e integración más atinada. Proporcionará mayor compromiso y permanencia. Todo ello se traduciría en mejor rendimiento y productividad.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuesta de acción de la empresa hacia la comunidad	Priorizar a los pobladores de la comunidad si poseen las competencias laborales necesarias para ocupar el cargo.
Beneficios empresa- comunidad	Se propicia la generación de empleo lo cual tributa a una mejora de los niveles de vida en la comunidad. La empresa ahorra en concepto de transporte y podría disminuir el tiempo preparativo conclusivo, lo cual aumenta el aprovechamiento de la jornada laboral.

Subsistema Evaluación del desempeño	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	Poseen un adecuado procedimiento de evaluación basado en el desempeño de los trabajadores.
Propuesta de acción hacia lo interno de la empresa	Reelaborar el procedimiento una vez identificadas las competencias laborales.
Beneficios para la empresa	La evaluación se tornaría más objetiva y eficiente, consecuentemente, optimizaría los subsistemas de capacitación y estimulación
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuesta de acción de la empresa hacia la comunidad	Evaluarlos en función de los servicios que brinden a la empresa. Ej: posibles ventas de productos del organopónico.
Beneficios empresa- comunidad	Los pobladores mejorarían o mantendrían la calidad del servicio y los trabajadores estarían satisfechos con el mismo.

Subsistema Capacitación	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	Están establecidos los planes de capacitación. Existe una estrategia interna para capacitar al personal con los trabajadores de más experiencia. Todos los años se realizan cursos de validación interna y cada 2 años, se realiza por personal externo; sin embargo, no tienen acceso a bibliografía actualizada y reciben poco apoyo de la empresa rectora.
Propuestas de acciones hacia lo interno de la empresa	Reelaborar los planes de capacitación una vez identificadas las competencias laborales. Intencionar más la capacitación externa y la búsqueda de contactos para acceder a la bibliografía desde la gestión de los directivos de la empresa.
Beneficios para la empresa	Posibilita la actualización del conocimiento y el acceso a la bibliografía, lo cual repercute en mejorar el desempeño laboral y por ende, el aumento de la productividad
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuestas de acciones de la empresa hacia la comunidad	Creación de concursos escolares relacionados con el agua y la protección del medioambiente ⁵ . Integrar a los pobladores de la comunidad en los planes de capacitación.
Beneficios empresa- comunidad	Fomenta en los niños la orientación profesional. Se garantiza la sostenibilidad de la empresa. Posibilita que los pobladores adquieran una mayor preparación para optar por las plazas de la empresa.

⁵Los directivos de la empresa también están interesados en la creación de círculos de interés con esas temáticas pero en estos momentos la empresa no cuenta con los recursos necesarios.

Subsistemas Estimulación moral y material	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	Están establecidos los procedimientos para la estimulación en función de la evaluación del desempeño. Se cumple con los requerimientos de la remuneración salarial. Se les otorgan 22 puntos una vez al año para realizar compra de ropa.
Propuesta de acción hacia lo interno de la empresa	Implementar la estimulación moral. Revitalizar acciones de atención al hombre como por ejemplo: la posibilidad de contratar cuentapropistas que les vendan diversos productos a precios módicos, dígame camiones agropecuarios, piezas textiles, etc.
Beneficios para la empresa	La diversificación permite personalizar la estimulación, lo cual aumenta la motivación laboral y el desempeño.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuesta de acción de la empresa hacia la comunidad	Informar a los pobladores de la comunidad para que también puedan comprar o consumir los servicios contratados para los trabajadores.
Beneficios empresa- comunidad	En ocasiones se exige la compra de casi la totalidad de los productos o servicios que se contratan por lo que serían más personas para consumirlos y todos estarían satisfechos.

Subsistema Organización del trabajo	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	La planta trabaja 24 horas (h) y se encuentra muy distante por lo cual, los que están vinculados directamente al tratamiento del agua colegiaron trabajar 24h y descansar 72h, los demás trabajan 8h. Están bien establecidos los tiempos de descanso y necesidades personales. Cuentan con un ómnibus para garantizar el transporte de los trabajadores.
Propuesta de acción hacia lo interno de la empresa	Garantizar la efectividad real del horario realizando estudios de tiempo y ajustar los horarios de ser necesario.
Beneficios para la empresa	Mantener el horario conciliado por los trabajadores sin comprometer su salud física o psicológica, ni la producción.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	El transporte destinado a los trabajadores recoge a los pobladores y los adelanta en sus trayectos en los horarios de entrada y salida de la Planta.
Propuestas de acciones de la empresa hacia la comunidad	Apoyar la realización de un organopónico en la comunidad y negociar la prioridad de los trabajadores de la empresa en la compra de los productos. Establecer horarios o días de venta para ello.
Beneficios empresa- comunidad	Propiciaría la generación de empleo. Permitiría establecer contrato de compra de productos frescos y cercanos para los horarios de almuerzo y comida de los trabajadores; además, reforzaría el consumo familiar de los trabajadores que por lo distante que viven del trabajo no pueden comprar en los mercados en los horarios establecidos.

Subsistema Seguridad y Salud en el Trabajo	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	Realizan chequeos rutinarios una vez al año. Poseen el equipamiento necesario para el trabajo; sin embargo, los extractores no se encuentran en estado óptimo.
Propuestas de acciones hacia lo interno de la empresa	Monitorear la propuesta del subsistema anterior y además, realizar periódicamente chequeos médicos especializados. Optimizar el estado de los extractores.
Beneficios para la empresa	Conservar la salud de los trabajadores. Se toman las medidas necesarias para contrarrestar la posibilidad de contaminación ambiental.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuestas de acciones de la empresa hacia la comunidad	Apoyar la campaña contra los vectores a través de los trabajos voluntarios dentro del centro y en la comunidad. Apoyar la reconstrucción del camino ⁶ .
Beneficios empresa- comunidad	Erradicar los vectores que ponen en riesgo la salud tanto de los trabajadores de la empresa como de los pobladores. Mejorar la vía de acceso a la comunidad y prevenir accidentes de trayecto.

Subsistema Comunicación	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	La Planta cuenta con 2 equipos del sistema de radiotelecomunicaciones Tronking, uno para el uso exclusivo del director y el otro, se queda en la empresa para el uso de cada jefe de turno. Este les permite el contacto con la casa matriz. Por ende, la vía de comunicación interna es fundamentalmente cara a cara a través de reuniones previamente pactadas. Además, cuentan con murales donde actualizan temas relacionados con la defensa civil, el diagrama de flujo de la planta y los requisitos de Planta eficiente.
Propuesta de acciones hacia lo interno de la empresa	Continuar gestionando la telefonía fija y celular. Agregar murales con contenido social.
Beneficios para la empresa	Permitiría establecer otros canales de comunicación interna y con el entorno para crear una adecuada estrategia de comunicación.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuestas de acción de la empresa hacia la comunidad	Incluir en las gestiones posibilidades de telefonía fija para la comunidad.
Beneficio empresa- comunidad	Permitiría el intercambio de información en casos necesarios.

⁶Acuerdo tomado durante una reunión realizada en marzo, promovida por el delegado de la circunscripción y a la cual asistió el director de Acueducto y Alcantarillado, el de la Empresa Pecuaria Bacuranao, el de la Cooperativa Bufalina y el de la fábrica de Pienso, pues todos ellos emplean el camino.

Subsistema Autocontrol	
Acciones actuales hacia lo interno de la empresa	Solo mantienen el autocontrol en función del aseguramiento técnico material. En cuanto a los recursos humanos, solo en estimulación, capacitación y evaluación del desempeño.
Propuesta de acción hacia lo interno de la empresa	Confeccionar un procedimiento para controlar periódicamente todas las acciones de los subsistemas.
Beneficios para la empresa	No solo se controlaría la implementación de las acciones sino que permitiría la retroalimentación necesaria para trabajar en las zonas de mejora.
Acciones de la empresa hacia la comunidad	No existen
Propuestas de acciones de la empresa hacia la comunidad	En el procedimiento de autocontrol que se confeccione incluir las acciones comunitarias.
Beneficios empresa- comunidad	También permitiría el control y la retroalimentación.

Conclusiones preliminares:

Se logró realizar una propuesta estratégica enfocada como un primer acercamiento hacia el desarrollo de la RSE desde cada Subsistemas de Gestión Integrada de Capital Humano. Con la misma se logró:

- Sensibilizar a los directivos y miembros comunitarios en torno a la temática.
- Identificar zonas de mejora a lo interno de la organización, que tributen a elevar el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores.
- Identificar acciones de RSE que propicien el establecimiento de la relación empresa-comunidad.
- Evidenciar que las acciones de RSE se pueden establecer desde una visión de ganar-ganar como modo de cooperación y ayuda mutua en pos del desarrollo.

Bibliografía

- **Antelo, Y.; Alfonso, D.; Marx, J. (2012)** Responsabilidad Social Empresarial: una forma de gestionar el conocimiento como vía hacia el desarrollo sostenible. CUJAE, CETDIR
- **Bonilla, L. (2014)** Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial <http://www.elobservadoreconomico.com> (Consultado: 05/2014).
- **Carmona, M; Vázquez V; Ladrón de Guevara, L; Rivas M. (2009)** Guía para la evaluación del nivel de integración de la Responsabilidad Social en la Gestión Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Instituto Andaluz de Tecnología.
- **Del Rey, A. (2011)** La responsabilidad empresarial desde una perspectiva ética. Análisis realizado en la Empresa de Servicios Informáticos GET. Universidad de la Habana. Facultad de contabilidad y finanzas departamento de contabilidad y auditoría. La Habana.
- **Díaz, O. (2012)** Aplicación de herramientas en el modelo de gestión del CIM. CETDIR, CUJAE
- **Chagas, C; Pachi, F y Arbex, N.** Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Instituto Ethos y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico "CEDICE". ISBN: 980-6073-80-0 consultado el 5/2014 en <http://www.cedice.org.ve> (Consultado: 05/ 2014)
- **Fundación Prohumana (2013)** Confirman crecimiento de la RSE en China <http://prohumana.cl/2013/03/confirman-crecimiento-de-la-rse-en-china/>
- **García G. (2012)** La responsabilidad social empresarial desde una perspectiva ética y sociolaboral en el hotel Miramar. Universidad de la Habana. Facultad de contabilidad y finanzas departamento de contabilidad y auditoría. La Habana.
- **García, H. (2011)** "La responsabilidad social corporativa. Valoración de la empresa pecuaria Punta de Palma. Cuba." desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/responsabilidad-social-corporativa-valoracion-empresa-cuba.htm>
- **IARSE (2014)** Algunas Definiciones de RSE <http://www.iarse.org> (Consultado: 05/ 2014), ISO 26000
- **"Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución." (2011).**
- **Ministerio de Justicia. Ministerio de Finanzas y Precios. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.(2014)** Gaceta oficial de la República de Cuba. Resolución 17/2014

- **Oficina nacional de Normalización (2007).** NC 3000: Vocabulario. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización
- **Oficina nacional de Normalización (2007).** NC 3001: Requisitos. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización.
- **Oficina nacional de Normalización (2007).** NC 3002: Implementación. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización.
- **Parlamentarios y el Asia Pacífico (2014)** Conozca la nueva Ley de Responsabilidad Social Empresarial "obligatoria" de la India <http://asiapacifico.bcn.cl/noticias/ley-responsabilidad-social-obligatoria-india> (Consultado: 02/ 2015)
- **Rojas, M. (2009)** Apuntes para una sistematización de RSE. CIPS. Cuba
- **Viteri, R. (2012)** Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Quinoccial, Ecuador
- _____ **(2014)** La empresa cubana comienza a soltar amarras. Juventud Rebelde. La Habana. Cuba