



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
"OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN CIENCIAS

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN DE
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LA COMUNIDAD
EN LA EMPLEADORA DEL NÍQUEL

AUTOR: Lic. Caridad Orquídea García Nelson

TUTOR: Dr.C. Guillermo Armando Ronda Pupo

Año 2011

DEDICATORIA:

La ocasión es propicia para desear muchas cosas hermosas que sentimos, es por ello que el presente trabajo va dedicado a todos aquellos, que con mucho amor me han dado todo su apoyo.

- ❖ *A todos los que he de agradecer la materialización de la culminación de este trabajo de maestría.*

AGRADECIMIENTOS:

“...Nada más bello que poder amar a quien se tiene que agradecer...”

José Martí

- ❖ A todos aquellos que con su asesoría, recomendaciones, búsquedas bibliográficas, informaciones, apoyo espiritual y su quehacer diario me han apoyado.*
- ❖ A mis amigos y compañeros de trabajo.*
- ❖ A todos aquellos que de alguna forma han contribuido a un feliz término del presente trabajo.*
- ❖ A mi tutor que cortésmente accedió a nuestra petición.*
- ❖ A la especialista en capacitación de la empresa que gracias a su perseverancia, estoy haciendo realidad mi sueño.*
- ❖ A mis hijos y esposo por su incondicionalidad espiritual durante este período.*

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE.

Contenido	Página.
Resumen	5
Introducción	7
CAPÍTULO I Responsabilidad Social corporativa vista desde la empresa	13
1.1 Génesis y evolución histórica	13
1.2 Responsabilidad social Vs. Objeto Social .	25
1.3 Comportamiento de la responsabilidad social en el sistema empresarial cubano	29
1.3 Conclusiones parciales	32
CAPÍTULO II. Procedimiento para evaluar la percepción de la comunidad sobre la Responsabilidad Social de la empresa Empleadora del Níquel	34
2.1. Esquema metodológico para la concepción teórica del procedimiento	34
2.2 Contenido del procedimiento	36
2.3 Conclusiones parciales	53
CAPITULO III. Implantación del procedimiento y validación	54
3.1 Caracterización de la comunidad moense.	54
3.2 Aplicación del procedimiento	56
3.3 Estrategia de validación del procedimiento	65
3.4 Mejoras al sistema	66
3.5 Conclusiones parciales	67
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexos	76

Resumen

La empresa Empleadora del Níquel, dentro de su objeto social brinda una amplia gama de servicios relacionados con el capital humano y la organización empresarial, siendo el servicio fundamental el Reclutamiento, Selección y Suministro de fuerza de trabajo para laborar en las entidades del níquel, teniendo en cuenta los beneficios que aporta el trabajo como un medio de realización personal, y partiendo del conocimiento de las acciones que realiza la empresa por mantener su reputación ante sus clientes y la comunidad, es que se traza como objetivo realizar un procedimiento para medir la percepción que tiene la comunidad sobre la responsabilidad social de la empresa.

Para la evaluación de esta percepción se diseña, un procedimiento por etapas, elaborándose un cuestionario que permitió diagnosticar el nivel de desarrollo alcanzado por los indicadores de responsabilidad social empresarial, comparándose el valor resultante, con el estado deseado aprobado en la entidad para medir la satisfacción del cliente. Definiéndose tres condiciones que pueden obtenerse a partir de los resultados obtenidos.

La investigación permitió conformar y desarrollar el procedimiento por etapas

Se aplicó cada una de las etapas a las condiciones específicas de la empresa EMPLEADORA, se realizó un plan de acciones para la integración de la responsabilidad social a las metas y objetivos de la empresa.

Se diagnostica la responsabilidad social empresarial para la gestión de empleo a través de la percepción de la comunidad.

Summary

Empleadora del Níquel enterprise within its main object provides a wide range of services related to the human capital and business organization, recruiting, selection and supply of the labor force to work at the nickel enterprises the main services. Thus the objective of the investigation was to explore the community perception of the social responsibility, taking into account the benefits of the work for the self realization medium.

For the assessment of this perception a stages procedure was designed, making a questionnaire that allowed diagnosing the development level reached by the business social responsibility indicators, comparing the resulting value with the desired state approved by the enterprise to measure the client's satisfaction. Three conditions were obtained from the results. The research allowed constituting the stages procedure.

Every stage was applied to the specific conditions of the EMPLEADORA enterprise, an action plan was carried out to integrate the introduction of social responsibility to the goals and objectives of the enterprise.

Social business responsibility is being diagnosed to the employment procedure through the perception of the community.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido considerada una ventaja competitiva desde la perspectiva de su práctica hacia la consolidación económica y productiva de las organizaciones empresariales.

Esto permite realizar el abordaje de la RSE a través del comportamiento y análisis de las principales problemáticas en el plano internacional, nacional y local especificándose en las empresas.

Problemática internacional

1. La RSE se presenta con un enfoque positivista.
2. La RSE es tratada por los diferentes estudiosos del tema, desde la dimensión económica, social y medioambiental.
3. No existe un único concepto sobre RSE, esto está sujeto al valor que se le otorgue en lo social, económico y ambiental en dependencia de la finalidad y beneficios que se quiera obtener.
4. La RSE es aplicada a las empresas estatales, privadas y corporaciones independientemente de su dimensión, objeto social, lugar regional y políticas.
5. En los países europeos y asiáticos se les da mucha importancia a la actuación responsable de las empresas en lo social y/o ambiental al obtenerse beneficios económicos y sociales para sus producciones y servicios.
6. La RSE se relaciona también en el campo de la calidad y satisfacción del cliente interno y externo.
7. En el plano económico aquellas empresas que actúan responsables socialmente, obtienen un valor agregado de sus producciones o servicios.
8. En los últimos tiempos la dimensión social adquiere gran importancia, fundamentalmente en aquellas empresas de América Latina que han asumido la responsabilidad social como parte de sus actividades empresariales.
9. La actuación responsable de las empresas con el medio ambiente y el

desarrollo sostenible de su localidad, adquiere gran importancia en el plano internacional.

10. La responsabilidad social es vista por otros autores como el desarrollo del entorno externo e interno de la empresa, es decir, las relaciones que se establecen con los clientes, proveedores, actores sociales, hacia el exterior de la empresa y las que se establece entre los miembros de la organización y entre estos y la propia empresa con todas sus políticas, culturas y estrategias de autocontrol que permite el desarrollo en el interior de la empresa.
11. La responsabilidad social es asumida por las empresas de forma voluntaria al incorporar esta a sus intereses económicos, con la finalidad de acrecentar su prestigio e imagen ante sus clientes, comunidad y la sociedad de que se trate, incrementando sus ganancias financieras.
12. La responsabilidad social empresarial RSE también es tratada conceptualmente como responsabilidad social corporativa RSC principalmente las investigaciones de Norte América.

Problemática nacional.

1. En el plano teórico existe una concepción abarcadora de los aspectos económicos, ambientales y sociales de la responsabilidad social, sin embargo, en su materialización práctica se evidencia una inadecuada orientación del concepto.
2. En Cuba la responsabilidad social ha sido tratada en el ámbito académico y empresarial y se le presta especial atención, a la concepción y prácticas de está en los últimos tiempos.
3. La formalización de este nuevo papel de las empresas en la sociedad implica, un replanteamiento sobre su función y responsabilidad en un entorno global, resaltando todo lo relacionado con los impactos y la percepción que generan en los distintos grupos que conforman la misma.
4. Las empresas, no desarrollan estrategias de RSE vinculadas a las actividades y negocios claves, sino que se plantea como un área periférica a la gestión de la organización empresarial.

5. Gran desconocimiento de cómo gestionar y medir aspectos relacionados con la RSE.
6. Desconocimiento técnico y práctico de cómo gestionar la RSE, a través del sistema de valores.
7. No existe un único criterio para orientar a las empresas en la búsqueda de integrar la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa de forma que produzca resultados positivos y significativos, tanto para la sociedad como para la entidad.
8. Las empresas con mayor experiencia en políticas socialmente responsables no tienen documentado la medición del impacto.
9. Existen empresas que de forma aislada han venido materializando acciones de RSE.
10. La actuación responsable de las empresas se relaciona más en el plano medio ambiental y el desarrollo sostenible.

Problemática empresarial

1. Las empresas perciben la RSE al margen de su gestión empresarial y no como un aspecto estratégico que forma parte de su organización.
2. No existe un conocimiento sistemático del término de RSE por parte de los empresarios y trabajadores de la organización.
3. En la práctica algunas empresas realizan acciones de RSE, pero estas no responden a un trabajo concebido dentro de su política empresarial.
4. No se mide el impacto o repercusión de la RSE dentro de la empresa y de la comunidad donde se encuentre enclavada.

Esto impone la necesidad de fundamentar teóricamente la concepción de la Responsabilidad Social de las empresas a partir de la naturaleza y esencia de estas entidades, así como de las particularidades de su proceso de administración.

En tal sentido, la Empresa Empleadora del Níquel, en su aspiración de mejorar su imagen empresarial ante la comunidad y obtener resultados más eficientes y eficaces en su gestión empresarial, ha realizado acciones de responsabilidad social encaminadas a satisfacer las demandas de empleo de sus clientes, a través de la

Selección del personal, sin embargo como entidad no lo tiene concebido dentro de su política empresarial, por tanto la empresa no conoce cómo es percibida la RSE por parte de los clientes externos.

Surgiendo así precisamente, el problema de esta investigación. **¿Cómo medir la percepción de la comunidad sobre la responsabilidad social de la EMPLÉNÍ en su gestión empresarial?**

Objeto de investigación: La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Campo de acción: La Responsabilidad Social en la Emplení

Objetivo General: Diseñar un procedimiento para medir la percepción de la Responsabilidad Social (RSE) en la Emplení.

En la investigación se realizaron las siguientes tareas:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación a partir de la evolución y desarrollo de la Responsabilidad Social, sus conceptos y definiciones y las tendencias actuales sobre la gestión empresarial.
2. Diagnosticar el estado actual de la responsabilidad social en la entidad objeto de estudio.
3. Elaborar un procedimiento para medir el impacto de la Responsabilidad Social de la empresa. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto.
4. Diseñar un sistema de indicadores sobre la base de los atributos de la satisfacción de los clientes externos.
5. Medir el comportamiento de los indicadores RSE de la empresa Empleadora del Níquel.

El aporte de esta investigación está dado en la contribución que se le brinda a la dirección de la empresa de poder contar con una herramienta documentada y sistematizada dentro de su política empresarial a través del diseño de un procedimiento que le permita diagnosticar los niveles de desarrollo alcanzados en los indicadores de RSE en su gestión fundamental como empleador, percibido por sus clientes.

Se esbozan las etapas para la implantación en la organización de la Responsabilidad Social Empresarial.

En la presente investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos siguientes:
Métodos Teóricos: Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; Sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización, al analizar los procesos involucrados en ellos para la elaboración del procedimiento; Histórico – lógico para el análisis del devenir histórico de la evolución y desarrollo del proceso de la Responsabilidad Social Empresarial.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

El informe de esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se hace una referencia del marco teórico científico basado en una amplia revisión bibliográfica, exponiéndose las consideraciones y conclusiones parciales de los análisis realizados sobre el tema de investigación.

Capítulo II: Se fundamenta el diseño de la metodología propuesta, en este caso se concibe un procedimiento que permite medir el impacto de la Responsabilidad Social de la Empresa enfocado a su gestión de empleo.

Capítulo III: Se aplica parcialmente el procedimiento propuesto para validar la información obtenida de la investigación objeto de estudio.

Conclusiones: Se destaca lo más significativo de toda la investigación que da respuesta a los objetivos trazados.

Recomendaciones: Se realizan las sugerencias para la introducción del tema en la práctica.

Bibliografía: Se utilizarán las normas cubanas para el asentamiento bibliográfico. Complementan el trabajo los **Anexos**, en ellos se incluyen las muestras de los instrumentos más significativos utilizados.

CAPÍTULO I LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA VISTA DESDE LA EMPRESA

El capítulo tiene como finalidad el análisis de las principales concepciones teóricas que sustentan el procedimiento que se propone, relacionado con la percepción de la comunidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Empleadora del Níquel. Se inicia con la valoración sobre el surgimiento histórico del vocablo (RSE). Se enfatiza en los diferentes enfoques y conceptos reflejados en la bibliografía, así como el alcance, principios, caracterización del entorno (interno y externo) y de los distintos grupos de interés. Posteriormente se realiza una descripción del significado del objeto social como término relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se trata el comportamiento de la RSE en el Sistema Empresarial Cubano, se realiza una caracterización de la localidad y la empresa objeto de estudio.

1.1 Génesis y evolución histórica de la responsabilidad social corporativa

Los antecedentes^{13,17} de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo, que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables .

Otros autores señalan el origen del movimiento por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la década de los treinta y otros hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una Responsabilidad Social Empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales

generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómico de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad¹⁹ de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esta es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptándose una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo parecer como un movimiento intelectual e ideológico (*Friedman, 1967p.183; Schwartz, 1981 p. 203; Cuervo, 1983: passim; Castillo Clavero, 1990: passim*), logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

“En el origen de la teoría sobre la Responsabilidad Social de la Empresa^{19,6}, se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producir bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad” (*Díez de Castro, 1982, p. 38-39*).

“Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social. El intervencionismo del Estado en la economía puede ser entendido como una toma de conciencia por parte del sistema político acerca de la dimensión social del hecho económico, lo que por otra parte conlleva una fuerte carga política, pues la intervención del Estado se orienta hacia la protección de unos intereses y valores abstractos, justicia, salud, seguridad, por ejemplo” (*Bueno, Cruz y Durán, 1989, p. 54-55*), pero también muchas veces a la promoción de los intereses partidistas del eventual gobierno.

La estrechez de este planteamiento se evidencia a través de diversas consideraciones críticas a la visión tradicional de la función de la empresa, que pueden sintetizarse en (*Castillo Clavero, 1990: passim*):

a) “Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico” (*Sudreau, 1975, p. 171*);

b) Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.

c) “Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social” (*Martín López, 1981, p. 145*), donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución.

Las citadas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, al asumir un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa en la resolución de muchos de los problemas de la sociedad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa así mismo en la consideración de la empresa como sistema abierto. De ello se sigue la conveniencia para la empresa de adaptar sus salidas, sus outputs genéricos, a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo.

La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización (*Castillo Clavero, 1986a, passim*): hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o “absoluto” y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto.

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la Responsabilidad Social de la Empresa, quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que “es la obligación ética o moral voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (*Castillo Clavero, 1986 b, p.265*).

Este concepto requiere también algunas matizaciones²⁰:

- ✓ En primer lugar, la Responsabilidad Social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.
- ✓ En segundo lugar, la Responsabilidad Social de la empresa requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere no sólo asumir declarativamente la Responsabilidad Social, sino también, y sobre todo gestionarla.
- ✓ En tercer lugar, la Responsabilidad Social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial y sus entornos, específico y general.
- ✓ En cuarto lugar, la responsabilidad social de la empresa se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.

Finalmente, la Responsabilidad Social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino, debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

Por su parte, “el contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante” (*Murphy, 1978, p. 19; Carroll, 1999, passim*), “ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables a tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social” (*Aguirre, Castillo y Tous, 1999, p. 58*).

La determinación del contenido de la Responsabilidad Social, dado su carácter contingente, debe pues, apoyarse en una metodología que permita establecer una relación entre las “salidas” de la empresa y las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales, de forma que no se alcanza a realizar una distinción entre responsabilidades económicas y responsabilidades sociales, distinción bastante arbitraria y que casi siempre resulta artificial porque en esencia son aspectos indisolublemente unidos: el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial (*Castillo Clavero, 1986 a, passim*).

De esta forma, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica, como social (no económica). Por eso entendemos la responsabilidad social como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica. El carácter dinámico de este contenido hace que evolucione en el tiempo unido a los intereses que la sociedad considera dignos de defensa en cada momento, situando el interés en puntos distintos. Sin embargo, en general puede afirmarse que con el devenir del tiempo la responsabilidad social va progresivamente incorporando temas nuevos a su contenido, redefiniendo sus prioridades, y tomando una preocupación creciente por problemas cada vez más generales.

Así, en los años noventa³⁶, la responsabilidad social se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial” (*Carroll, 1999, p. 292*), que denotan una visión amplia del problema. Más recientemente, temas como el comercio justo, la

cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento, se incorporarán como cuestiones emergentes al contenido de la Responsabilidad Social (*BSR, 2001: web; Comisión Europea, 2001*).

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, al otorgar a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

El objetivo básico de la RSE es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere **externalidades** socialmente responsables.

Para lograr estos objetivos, la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés.

Los propuestos por el marco conceptual son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

El principio de transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

La dirección estratégica de la empresa orientada a satisfacer necesidades diversas, a veces contrapuestas, de los distintos grupos de interés, introduce factores diferenciales de innovación, que desarrollados adecuadamente con los aspectos de dirección y gestión, otorgan a la empresa ventajas competitivas duraderas.

Principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa

- **Transparencia:** Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
- **Materialidad:** Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.

- **Verificabilidad:** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
- **Visión amplia:** La organización debe centrar sus objetivos de Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
- **Mejora continua:** La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la continuidad de la organización.
- **Naturaleza social de la organización:** La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial se está extendiendo progresivamente en las empresas, como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social, así como de la propia conciencia empresarial. La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión a nivel operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente la RSE en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico.

El proceso estratégico centrado en los grupos de interés (Stakeholders Strategy Process), es un modelo de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados, así como los riesgos de no alcanzar éstos por la influencia de aquellos. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

La gestión o comportamiento socialmente responsable implantará estrategias y sistemas de gestión que contemplen no sólo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La aplicación de sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001) y sociales (SA 8000) generalmente aceptados, pueden resultar de gran ayuda para una efectiva implantación de la estrategia social.

Atendiendo a la distinción adoptada para los grupos de interés, se pueden diferenciar también comportamientos socialmente responsables¹³ de carácter interno y externo.

El control interno se encargará de medir el grado de cumplimiento de las estrategias sociales y medioambientales, a través de los mecanismos de diagnóstico más objetivos y fiables posibles. Por ejemplo el sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos puede ser un instrumento eficaz para el control del comportamiento social cuando se orienta a la medición de las variables de la responsabilidad social.

En la medida que el principal instrumento del principio de transparencia es la información, la organización deberá orientar parte de sus esfuerzos a proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental.

El contenido y formato de presentación de la información sobre RSE puede variar sustancialmente de una empresa a otra, de ahí los problemas actuales de comparación informativa. La utilización de modelos reconocidos internacionalmente, como la guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), aminora estos problemas de comparación, proponiendo un marco para la normalización de la información social y medioambiental.

La información elaborada debe responder a los principios básicos de la RSE, por lo que además de promover la transparencia, materialidad y visión amplia de la empresa debe ser verificable.

La evaluación de la información por expertos independientes externos, es aconsejable para alcanzar mayores cotas de fiabilidad y compromiso. De la misma forma que la auditoría financiera aporta credibilidad a las cuentas anuales de cara a sus usuarios, la verificación debe hacer lo propio con el informe de sostenibilidad respecto a los grupos de interés.

La certificación confirma el grado de cumplimiento de una serie de requisitos y especificaciones, una vez realizadas las correspondientes comprobaciones de acuerdo a unos sistemas y metodología específicos. Las certificaciones en materia de RSE tienen un doble objetivo; de un lado pretende, a nivel interno, consolidar los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa; y de otro, intentan servir de garante frente a terceros, del cumplimiento de determinados comportamientos corporativos.

Aunque son numerosas las certificaciones en lo que se refiere a la relación de la compañía con un único grupo de interés, como son los casos de la calidad (ISO 9000), gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS) o gestión de salud y seguridad en el empleo (SA 8000), no existe un grado aceptable de armonización internacional en la materia, y menos aún, si se pretende certificar el sistema de gestión integral de la RSE, y no sólo aspectos parciales.³⁴

La inversión socialmente responsable, es la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las buenas prácticas en RSE. Inversión socialmente responsable (ISR), es aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales junto a las financieras en la toma de decisiones de inversión, tanto por la empresa como por los agentes inversores externos.

Dos argumentos refuerzan la ISR, el primero es que permite el refuerzo de los derechos de propiedad de los inversores, que en un momento determinado pueden rechazar la financiación de actividades que consideren reprobables; el segundo es que contar con empresas socialmente responsables, sería un buen indicador para los grupos de interés acerca de la calidad en la gestión y gobierno de la empresa.

El conocimiento y el grado de implantación de la RSE van a depender directamente de la divulgación y reconocimiento público otorgados a las mejores prácticas. La institucionalización de canales de comunicación de reconocida solvencia, dedicados a valorizar los mejores comportamientos socialmente responsables, se convierte en un objetivo prioritario en cualquier estrategia de impulso a la RSE.

Tras el correcto gobierno corporativo, el diseño e implantación de una estrategia social, la medición y control de las variables de gestión socialmente responsable, la elaboración de la información y su verificación, y la certificación de procesos conforme a los estándares de sostenibilidad, corresponde establecer una política de comunicación bien

enfocada, que traslade a la opinión pública los logros conseguidos; al mismo tiempo corresponde a esta voz pública reconocer la valía de dichos esfuerzos por los cauces más apropiados. Uno de estos cauces, que permite a su vez la mejora de la reputación e imagen de las empresas, es la organización de Premios de prestigio, que destaquen comportamientos socialmente responsables en cualquiera de sus ámbitos.

En este escenario cambiante, donde aparece la Responsabilidad Social Empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- **Alcance social y de desarrollo:** Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- **Alcance solidario e igualitario:** En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido, es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
- **Alcance de autorreferencia:** Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
- **Alcance ético sistémico:** Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- **Alcance ético y de valores:** Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

La incorporación de RSE en las prácticas empresariales y los alcances que ésta tiene en el desarrollo de sus actividades, hace que se quiera especificar el enfoque o la participación de las partes involucradas en la relación o interacción empresa sociedad, por lo que se identifican las dimensiones de acción y los niveles que alcanza esta relación.

- **Dimensión ética o moral:** Esta dimensión alude a la responsabilidad de la empresa por sus acciones y cómo influyen éstas en la sociedad, comprometiéndose a responder y asegurar el bienestar social. Se puede observar entonces, que dentro de ésta, la moral es el ámbito que adquiere nuevas dimensiones, en que los cambios que enfrenta la empresa debe abarcar la relación del “de qué se es responsable” y “ante quién se responde”, esto a la vez delimitado por el contexto en que se desarrollen las actividades de la empresa, trabajando ahora por desarrollar un proceso de toma de decisiones bajo valores, con plena conciencia de los efectos que pudieren tener para las personas y su entorno dichas decisiones, enfocándose a la visión de alcanzar tanto el desarrollo económico como sustentable para la empresa.

Dentro del ámbito operacional de esta dimensión, es que se desarrollan dos niveles, el Contextual y Global, esto, porque las acciones empresariales afectan tanto a la sociedad completa, como a un entorno social limitado cercano a la empresa.

- **Dimensión de demandas de la sociedad:** Esta dimensión involucra una percepción más práctica de la Responsabilidad Social, en que la sociedad que comprende el entorno de las empresas, pide el cumplimiento de sus demandas y el que ésta asuma la responsabilidad en sus decisiones y acciones. Es en este sentido, que se amplía la dimensión de la ética a los aspectos más prácticos, encargándose de responder o satisfacer las necesidades y demandas sociales y no a los problemas del entorno en general.

En la sociedad la RSE se manifiesta en diferentes ámbitos, ésta puede ser expresada en acciones públicas o privadas de cada individuo, el desarrollo de las familias y grupos sociales, organizaciones civiles e instituciones políticas, en el Estado y en sus políticas públicas. Por lo que, la empresa ve manifestada sus responsabilidades y de acuerdo con los alcances que tenga en el escenario o mercado en que se desarrolle en:

- **Responsabilidad básica o global:** Esta responsabilidad proviene del simple hecho de la existencia de la empresa en la sociedad y el cumplimiento de normativas y acciones que aseguren el bienestar de ésta. De esta manera, las empresas se encargan de las consecuencias de sus acciones en su entorno, medioambiente y en las personas, haciéndose cargo y asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones.
- **Responsabilidad institucional o de las organizaciones:** En este sentido las responsabilidades parten por las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa. Por lo que frente a ésta responsabilidad la empresa deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como es su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que éstos realicen, y a informar en cuanto al por qué de sus acciones.
- **Responsabilidad social o contextual:** Este tipo de responsabilidad consiste, en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, esto porque al mantener el bienestar de éste se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la empresa.

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones, tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones. La influencia de la RSE en su entorno se puede apreciar a continuación:

a. Entorno Interno:

Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

En las acciones que la empresa realiza dentro de este escenario interno y considerando el grupo de interés que lo conforma, manifiesta una serie de compromisos, como por

ejemplo los de mantener la seguridad en el trabajo o disponibilidad de información para sus dueños y accionistas.

b. Entorno Externo:

El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental, la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

- **Relación con los Clientes:** La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo o por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.

La empresa una vez que asume en su gestión los parámetros de Responsabilidad Social, puede apreciar el impacto de sus decisiones en la sociedad y su entorno. En este sentido, si bien la Responsabilidad Social se desarrolla en la empresa por el incentivo a mejorar como entidad y ser parte de la sociedad como un ciudadano corporativo, también su introducción a los procesos significa el estar abordando y trabajando una ventaja por sobre las otras empresas de su industria, reportándole así resultados económicos.

Por lo que, la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos para la empresa, dependerán en gran parte de la gestión que ésta ejecute y su intervención en la sociedad, realizando su actividad con el propósito de convencer tanto a su comunidad como el mercado de los beneficios y el valor que su gestión aporta. Esta gestión, desde el punto de vista de la competitividad se sustentará entonces, en el valor que entrega:

- La diferenciación como empresa, al desarrollar un proceso de gestión distinto, innovador y acorde con la evolución de un mercado globalizado.
- El reconocimiento que los consumidores le otorgan a la empresa, al desarrollar ésta en el mercado una reputación corporativa positiva.
- El reconocimiento de la empresa por su respeto y trabajo bajo la legislación laboral, a fin de respetar los derechos de sus trabajadores.

- La percepción de que los productos o servicios entregados por las empresas responsables, son acompañados de un valor agregado por los beneficios actividades que la empresa realiza en bien de su comunidad y entorno.
- El respeto por el medio ambiente, garantizando la sostenibilidad y el trabajar eficientemente con los recursos naturales.
- El cumplir con las normativas tributarias, sin evasión para alcanzar la credibilidad del sistema económico.
- La confianza otorgada por los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa.

1.2. Responsabilidad social corporativa vs el objeto social

A través de la expresión de las ideas e identificación de los elementos conceptuales de la RSE, se propone una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados con la RSE, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como por ejemplo: acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social de sostenibilidad, objeto social entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques, es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Una de las definiciones más conocidas es la de la comisión **Europea**¹: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”).

Otras **definiciones**² de RSE son:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”, (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum)

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”, (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum)

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

Estas definiciones, permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir que la RSE es un concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión.

Así, la RSE es:

- **Integral**, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- **Gradual**, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.
- **Proporcional**, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

De esta manera el entorno social, económico, jurídico e institucional, condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo, pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés.

Así, los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Estos grupos de interés equivalen a los tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera, usuarios, en un enfoque de empresa socialmente responsable, que se considera ciudadano corporativo.

Dentro de los grupos de interés podemos identificar aquellos que se encuentran intrínsecos en la estructura de la organización, denominados internos, y los externos que no están en su estructura, pero que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica.

Cuadro1. Grupo de interés

TIPOS DE GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
INTERNOS	Accionistas /Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales. Incluye empleados accionistas. Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: Directivos y no directivos. Incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias. Representadas frecuentemente a través de sindicatos.
EXTERNOS	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio.
	Administraciones Públicas	Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales, con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores
	Agentes sociales	Grupos de interés públicos, que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores,

		organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión: medios de comunicación.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aún no teniendo en una relación directa con la organización, pueden influir en ella.

El objeto social (OS) es básicamente a lo que se dedica la empresa, determina qué posibilidades legales tiene la empresa para ejercer sus funciones, es quién define su actividad comercial ya sea productiva o de servicio, mientras que la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE) se relaciona con los aspectos éticos externos e internos de las empresas, es de carácter voluntario, son compromisos sociales que contraen por conveniencias, ya que al involucrarse en un proyecto social a largo plazo, le aporta ventajas competitivas, pero, no está legislado. De lo anterior se deriva, que aunque tengan misiones sociales no tienen los mismos objetivos. La redacción del objeto social debe ser claro y fiel a lo que va a ser el proyecto. Por otra parte, el objeto social define el ámbito de representación de los Administradores que se extiende a todos los actos comprendidos en el mismo.

La Responsabilidad Social²⁴ es la respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.

La responsabilidad social es vista por algunos autores² no como una forma exclusivamente de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien, de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe manejarla como un caso de negocios más, por lo que las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios de ser más atractivas

²FUENTE Monografía Responsabilidad Social Empresarial Gustavo Arzapalo Cardenas

<http://www.monografia.com/usuario/perfiles/gustavo-arzapalo-cardenas>.

Mostrada la pagina el 2 de Febrero del 2010 a las 9:00AM.

para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual, son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

1.3. Comportamiento de la Responsabilidad Social en el sistema empresarial cubano

Después de haber abordado el tema de la (RSE) en el plano conceptual y práctico en el ámbito internacional, estamos en condiciones de revisar cómo es percibida y tratada la RSE por las diferentes empresas, si existe concientización por parte de los empresarios y sus trabajadores, como se evalúa la imagen corporativa y su participación social, si las empresas dan a conocer su misión y visión por su gestión en la RSE, como actúan los diferentes grupos de intereses en Cuba. Algunas de estas cuestiones nos permitirán encaminar nuestra investigación independientemente del marco en que se desarrolle la RSE, es decir, a un nivel micro o macro en dependencia de la localidad en que se encuentre enclavada.

Existen estudios que versan sobre la RSE, por ejemplo, el premio de la Academia de Ciencias otorgado a Juan Luis Alfonso Aleman² sobre el “Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social de las Cooperativas de Producción Agropecuaria”, con un importante aporte teórico, metodológico y práctico la obra, describe detalladamente el carácter indirecto del ejercicio de la responsabilidad social empresarial, cooperativa en particular, en nuestras condiciones sociales específicas, así como el limitado enfoque vigente de responsabilidad social cooperativa, como aporte metodológico, se obtiene el modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa, precisándose los componentes y procedimientos específicos que lo componen, como un proceso complementario a la gestión económico-financiera de la entidad.

Como aporte práctico, se logra la presupuestación y el control sobre el uso de los recursos que se destinan al desarrollo social, la elevación sostenida de la calidad de vida de los asociados, trabajadores y de la comunidad, y en consecuencia un profundo sentido de pertenencia y estabilidad del recurso humano. El modelo ha sido verificado

² Fuente Premios de la Academia de Ciencias de Cuba 2007

<http://www.academiaciencias.cu/paginas/presentacion/reconocimientos/premios.asp?idp=1175&nsecc=Ciencias%20Sociales%20y%20Human%EDsticas> Consultado el 20 de Enero 2010 21:35:13 GMT

con éxito en la práctica productiva y social real y está siendo implementado a través del Ministerio de la Agricultura.

Algunas empresas han venido realizando actividades aisladas, como un elemento estratégico de la gestión de las organizaciones (existen cada vez más ejemplos de planteamientos económicos, sociales y medioambientales integrados y planificados).

Los inversionistas extranjeros en Cuba, se han comprometido a apoyar a sus empleados y las comunidades en las áreas que operan. Por ejemplo citamos las contribuciones económicas que hacen a los servicios básico, la Sherritt en Cuba, ha aportado fondos y equipos a los hospitales, las escuelas y otras instalaciones públicas, formalizándose así en la responsabilidad social empresarial (RSE), siendo este el mayor inversionista extranjero en Cuba. A través del Promagra de RSE se establecen prioridades para financiar los proyectos de servicios públicos en Moa, Cárdenas, Matanzas y Santa Cruz del Norte, con la participación de los gobiernos municipales y provinciales y el apoyo del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).

La sociedad ha confiado a las empresas³⁵ una buena parte de sus recursos para que éstas cumplan su misión y espera que ellas los manejen y aprovechen de la forma más racional posible. Así, como depositaria de los recursos de la sociedad, las empresas deben tomar en cuenta los intereses de todos sus miembros y no únicamente los de sus directivos, clientes y trabajadores. A su vez, la sociedad debe estar dispuesta a escuchar los informes de las empresas, acerca de lo que están haciendo o piensan hacer para cumplir con su RSE. Esto significa, que si la empresa quiere retener su viabilidad y significación como institución social de reconocido prestigio, entonces necesita afrontar adecuadamente los problemas sociales de las áreas de su incumbencia. La comunicación continua, honesta y abierta entre las empresas y los representantes sociales, deben existir, si el bienestar general de la sociedad ha de mantenerse o mejorarse.

De lo anterior las organizaciones se encuentran ante los siguientes problemas³:

- ✓ La formalización de este nuevo papel de las empresas en la sociedad implica, un **replanteamiento sobre su función y responsabilidad en un entorno global,**

³ Fuente: Antelo, Gonzalez Y.Y. Alfonso Robaina D, Marx Gómez J, Artículo : "Responsabilidad Social Empresarial : una forma de gestionar el conocimiento como vía de desarrollo sostenible" <http://www.gestec.disaic.cu/PONENCIAS2009/gestec/Cuba/P80.doc> consultado 20 de Enero 2010

- resaltando todo lo relacionado con los **impactos y su percepción que generan** en los distintos grupos que conforman la misma.
- ✓ La evidencia de que en la mayoría de los casos las empresa, **no desarrollan estrategias de RSE vinculadas a las actividades y negocios clave**, sino que se plantean como un área periférica a la gestión de las mismas, entrando en altos riesgos de incoherencias en la gestión, que tarde o temprano se manifiestan.
 - ✓ **Gran desconocimiento de cómo gestionar y medir aspectos relacionados con la RSE**, y en especial con los derechos humanos y sociales, así como al desconocimiento técnico y práctico de cómo gestionar la RSE, a través de la cadena y sistema de valor.
 - ✓ El problema surge al intentar **encontrar criterios para orientar** a las empresas en su búsqueda de maneras para integrar la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa de una forma que produzca resultados positivos y significativos tanto para la sociedad como para la compañía.
 - ✓ Una de las mayores preocupaciones actuales de las empresas con mayor experiencia en políticas socialmente responsables: la **medición del impacto**.

En el sistema cubano podemos relacionar la RSE con las bases generales del Perfeccionamiento³⁰ Empresarial,(PE) definiéndose en éste, las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principios para la acción y los procedimientos generales de actuación; constituyendo la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión, por lo que se hace necesario cambiar la forma de pensar y de actuar de los empresarios cubanos.

Consideramos que la RSE es compatible con el PE por lo que es preciso fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de las empresas, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés; la economía cubana está necesitada de empresas competitivas e innovadoras.

1.4. Conclusiones parciales

Del análisis realizado presentamos las siguientes conclusiones sobre el tema:

1. Teniendo en cuenta los elementos abordados en cada uno de los conceptos analizados, podemos generalizar el concepto y plantear que la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que contrae la empresa con su grupo de interés interno y externo, de contribuir no sólo con el aporte económico-financiero de la cualidad sistémica, sino también al desarrollo social y medioambiental de la comunidad en que se encuentre enclavado.
2. Existe diferencia entre la RSE y el Objeto Social de la empresa, éste último es legislado, específico, aprobado y auditable para que no se violen el objetivo o la razón de ser de la empresa, la primera, tiene que ver con el comportamiento y la actuación ética de la empresa ante la sociedad.
3. En muchas empresas de países Europeos y de América Latina, tienen incorporado a su estrategia empresarial la RSE con buenos resultados financieros y sociales.
4. En Cuba también se introduce el tema, existiendo documentos que hablan conceptualmente sobre la RSE y en la práctica se pueden constatar varios ejemplos de las empresas que tienen un impacto social en su comunidad.
5. No existen procedimientos generales para la evaluación de la percepción de la RSE por la comunidad, por lo que cada empresa debe elaborarlo de acuerdo a sus particularidades.
6. Las empresas socialistas interactúan con el Consejo de Administración Municipal (CAM), cumplen tareas que este le asigna sin sustituir el objeto y funciones del estado a nivel micro o macro en dependencia de la localidad en que se encuentre, pero no se realiza una evaluación de la percepción que tiene la comunidad o la

- empresa sobre su actuación de forma consciente en la RSE, trazándose estrategias dentro de sus objetivos empresariales orientadas a realizar acciones externas e internas que respondan al mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad.
7. La RSE vista desde una óptica local, no contradice de modo alguno su carácter global o específico, por lo que realizaremos una evaluación de la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI) y su actuación en la comunidad, por ser una empresa que está en Perfeccionamiento Empresarial, en la etapa de mejora continua y su actividad fundamental va dirigida a brindar servicios como Empleador de las entidades que integran el Grupo Empresarial CubaNíquel y actuar como Agente Empleador a nombre de las Sociedades Mercantiles y de las Asociaciones Económicas Internacionales (AEI) vinculadas al Níquel.

CAPÍTULO II Procedimiento para medir la percepción de la comunidad sobre la Responsabilidad Social de la empresa Empleadora del Níquel (EMPLENí).

En los últimos años son cada vez más las empresas que se interesan por una buena imagen ante sus clientes, grupo de interés y comunidad, existiendo diferentes instrumentos metodológicos para evaluar el comportamiento de las empresas en su entorno, clasificándose de acuerdo a las demandas que estas puedan satisfacer, Sin embargo, no encontramos la existencia de un procedimiento personalizado para evaluar la percepción de la comunidad sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) de la empresa Empleadora del Níquel en Moa.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dado el contexto económico, social y tecnológico en que se encuentra la organización así como su contribución en el desarrollo ético, cultural y social de su entorno, tanto interno como externo, es que pretendemos mostrar el esquema metodológico que sirvió de base para la concepción del procedimiento.

En el mismo se explicarán los pasos que se conciben en el procedimiento, así como las herramientas de medición para la obtención de los resultados, sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa objeto de estudio, para ello, es necesario que se cumplan varias premisas y que estas puedan ser percibidas e identificadas por la comunidad.

Se analiza la concepción teórica de la cual se parte, haciéndose alusión a los siguientes aspectos: bases políticas legales y limitaciones de la Responsabilidad Social empresarial (RSE) para ser utilizada como una herramienta estratégica en la consecución de los objetivos empresariales, de acuerdo a la revisión bibliográfica.

Se realiza especial énfasis en las variables que definirán los pasos a seguir para el diseño del procedimiento, que permita la valoración de la empresa en su gestión por los diferentes grupos de interés con que interactúa en la comunidad.

2.1 Esquema metodológico del procedimiento

a) Concepción teórica

El diseño del procedimiento se fundamenta en la revisión de la literatura internacional y nacional sobre el tema.

Objetivo general:

1. Diseñar un procedimiento para medir la percepción de la comunidad sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) enfocada a la gestión de empleo en la Empresa Empleadora del Níquel.

Objetivos específicos:

1. Introducir el conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los objetivos, estrategias, y política empresarial, permita el fomento de la cultura organizacional de trabajadores y directivos de la empresa Empleadora del Níquel.
2. Aplicar el procedimiento de la Responsabilidad Social en la dimensión social parcialmente.

b) Base teórica metodológica

En el contexto del sistema empresarial cubano, se vislumbra una nueva tendencia organizacional basada en el comportamiento empresarial responsable. Empresas convencidas de impulsar conductas y actitudes apoyadas en su responsabilidad social, realizan diferentes acciones en pro del mejoramiento de la calidad de vida, mostrando transparencia frente a su comunidad.

Partiendo de esta concepción adquiere gran importancia en nuestros días las organizaciones en su entorno externo, analizando e identificando los diferentes grupos de influencia, así como el comportamiento ético en los negocios y decisiones tomadas ya no sumando únicamente la responsabilidad económica y ambiental, sino también la social, máxime si la línea de interés de las empresas es paralela a los de la sociedad, como es el caso de la empresa Empleadora del

Níquel, que su objetivo fundamental es el Suministro de fuerza de trabajo a las empresas del grupo CUBANÍQUEL, teniendo acceso al empleo un número considerable de personas de la propia comunidad, cuestión esta, que permite el incremento del poder adquisitivo de estas personas y por ende el bienestar de las familias de la comunidad y a su vez la propia sociedad también saldrá beneficiada al tener mas personas incorporadas a la producción de bienes y servicios.

c) Bases Políticas legales

En Cuba no existe actualmente legislación específica que rija las actividades socialmente responsables, aún así, encontramos dentro del marco legislativo nacional, leyes que aportan beneficios tributarios, y también con respecto a las donaciones. Podemos hacer referencia a la ley 59 Código civil Título VI artículo (371 al 378) donde se establecen las donaciones como instrumento jurídico, aunque no se establezcan las donaciones de las empresas. Así como algunas disposiciones legales, estrategias y políticas del PCC y el Gobierno cubano.

d) Premisas

Compromiso de la alta dirección y los trabajadores para la formalización de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) vinculada a la gestión de la empresa.

e) Limitaciones

Desconocimiento técnico y práctico por parte de las empresas de acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que pueden desarrollar y gestionar integrada a su actividad fundamental.

No existen normativas explícitas de la Responsabilidad Social de las empresas de contribuir al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

2.2 Contenido del Procedimiento

A continuación se explican todos los aspectos teóricos de cada etapa del procedimiento así como las herramientas a emplear para su evaluación.

1. Etapas para el diseño del procedimiento:

1. Diagnóstico de la cultura organizacional²⁸ con enfoque hacia la RSE
2. Caracterización de las líneas de trabajo de la empresa relacionadas con las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial.
3. Diseño y validación de la técnica a emplear para la evaluación de la RSE
4. Evaluación del estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial.
5. Plan de acciones para alinear la RSE con las metas de la organización.
6. Medición del impacto del plan de acciones y acciones correctivas, si son necesarias.

Se expone a continuación las etapas de trabajo con sus pasos, en el caso que se requiera para la confección del procedimiento de Responsabilidad Social percibida por la comunidad:

Etapa I: Diagnóstico de la cultura organizacional con enfoque hacia la RSE

Para realizar el estudio de la responsabilidad social de la empresa (RSE) se hace necesario conocer la cultura organizacional de la misma (creencias, valores, comportamiento de los directivos y trabajadores), por tanto el objetivo de esta etapa es determinar la cultura que prevalece en la organización y para lograrlo se tendrá en cuenta el siguiente paso:

Paso 1: Determinar la filosofía de la empresa.

La filosofía empresarial²⁸ permite en primer lugar establecer los patrones de comportamiento empresarial tanto prácticos como éticos. Segundo, comunicar nuevas normas a toda la empresa, ayudando a unificar a los trabajadores a todos los niveles, fijándose un punto común de referencia. Tercero, motivar la repetición del comportamiento que conduce al éxito. Cuarto, inspira lealtad y alienta al trabajador para que se desempeñe mejor.

Se plantea que la forma en que la empresa trata a los clientes, a sus trabajadores y al público determinará el triunfo y permanencia de la empresa.

Para determinar la filosofía de la empresa consideramos que es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Por qué se creó la empresa?
- ¿Cuál es el objeto de la empresa?
- ¿Por qué existe hoy su empresa?
- ¿Cuáles son hoy los valores de la empresa? ¿Qué tipo de comportamiento fomenta y qué clase de comportamiento de los trabajadores se gratifica?

Las respuestas a estos aspectos dan lugar a la filosofía de la empresa, por tanto, esto no es más que la definición de la misión, visión y los valores empresariales, constituyendo a su vez, tareas que se deben ejecutar dentro del propio paso.

Para la obtención de la información se analiza la documentación y se entrevistan a los trabajadores de la entidad.

Etapa II: Caracterización de las líneas de trabajo de la empresa relacionadas con las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial.

En esta etapa el objetivo es realizar una caracterización de las principales líneas de trabajo de la empresa, partiendo del objeto social de la organización empresarial, mostrándose interés no solo por el desarrollo económico de la empresa, sino también por el impacto social que esta pueda causar en la comunidad donde se encuentra enclavada. En esta etapa se realizan los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de la actividad económica de mayor connotación social relacionada con las prácticas de (RSE).

En el paso uno de la segunda etapa se identifican las actividades que realizan las empresas, y se escoge la que mayor reconocimiento o impacto social²² le aporte a la organización, si esta coincide con los intereses de la sociedad, la contribución es mucho mejor y más fácil de identificar por los beneficios que representan para quien lo reciba, en el caso específico de la empresa Empleadora del Níquel; El

servicio de Reclutamiento, Selección y Suministro de la fuerza de trabajo a las empresas del níquel es la actividad económica fundamental de la empresa, y constituye un interés ineludible, por lo que significa para el bienestar social de las personas la admisión al empleo

Paso 2: Identificación de los requisitos legales aplicables a la actividad fundamental, que permiten el funcionamiento técnico – económico de la empresa y los requisitos voluntariamente asumidos.

Una vez realizado el paso anterior se presentan todos los documentos legales que permiten el funcionamiento técnico – económico de la empresa. (Ver anexo 1). Y por otra parte es significativo relacionar las acciones que las empresas realizan voluntariamente, encaminadas a favorecer no sólo a su grupo de interés sino, también a la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.

Paso 3: Determinación y evaluación de los grupos de interés así como sus demandas y expectativas.

Luego de identificarse los requisitos legales y voluntarios de la organización se determinan los grupos de interés (ver gráfico 1) y las demandas y expectativas de estos, también se evalúan otras entidades de la comunidad, organizaciones no gubernamentales y gobierno en general que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa, así como las personas naturales.

Para la obtención de la información se utiliza la técnica de consulta y análisis de documentos, entrevistas y observación directa.

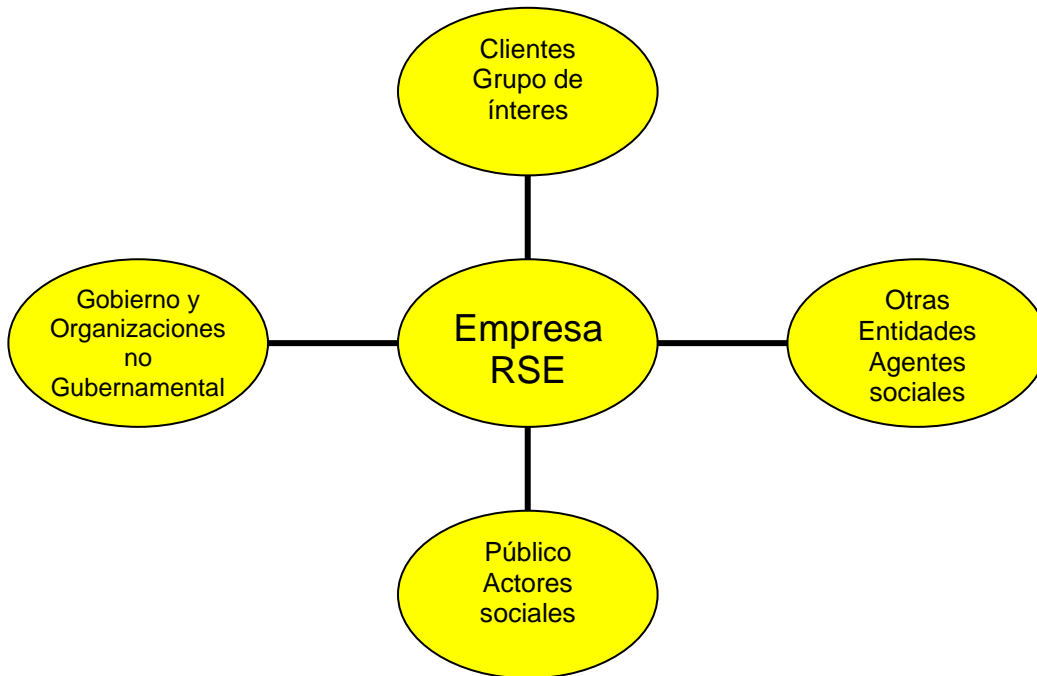


Gráfico 1 Grupo de interés del entorno externo

Fuente: Elaboración propia

Etaapa III. Diseño y validación de la técnica a emplear para la evaluación de la RSE.

El objetivo de esta etapa es diseñar la técnica que permita la recogida de la información necesaria para la evaluación de la (RSE). En la misma se tendrá en cuenta el tipo de datos que queremos recopilar y la información general sobre las características de la empresa y los servicios específicos que se ejecutan realizándose los siguientes pasos:

Paso 1. Selección de los atributos y el nivel de relevancia para la evaluación de la responsabilidad social de la empresa por la comunidad.

Para la elaboración de la técnica se tomaron las informaciones aportadas en la revisión bibliográfica^{36,49,10,21,10} y se decide desarrollar un cuestionario propio, seleccionándose los atributos que mejor describen las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) correspondiente al servicio de reclutamiento y selección del personal.

Se determina el nivel de relevancia de cada atributo y se procede a calcular el peso ponderado (se parte de la metodología vigente en la EMPLANI, para la medición de la satisfacción del cliente), a mayor peso, más importante es el atributo para el cliente. Seleccionándose aquellos de mayor peso ver anexo 2.

Paso 2. Descripción de la técnica para evaluar indicadores de RSE percibida por la comunidad externa.

Después que se seleccionan los atributos y se determina el nivel de relevancia de los mismos, se confecciona la técnica (encuesta) orientada al cliente externo, en la misma se muestra un enunciado relacionado con informaciones generales de la empresa y el servicio que deseamos evaluar.

La técnica⁴⁵ se divide en dos columnas, en la izquierda, se listan los atributos especificándose el significado de los mismos y a la derecha se muestra una escala de evaluación cuantitativa en un rango de dos a cinco puntos equivalente a cada uno de los atributos.

En la técnica se solicita que se plasme la seña o firma del que ejecuta la encuesta como una forma de validación (ver anexo 3), se incluye también una leyenda, para facilitar la comprensión en la percepción del cliente de cada uno de los atributos en de la RSE. Se muestra a continuación en la tabla uno la encuesta para determinar la responsabilidad social.

Tabla 1. Encuesta de diagnóstico del nivel de desarrollo de los indicadores de RSE.

Fuente: Elaboración propia

No	Atributos	Evaluación			
		2	3	4	5
1	Comunicación del personal que gestiona el proceso con el cliente (Retroalimentación que el cliente tiene sobre la solicitud que realiza)				
2	Transparencia en la gestiones del proceso (Claridad en los procesos que se realiza para la selección del candidato).				
3	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa (conocimiento previo del funcionamiento del proceso por terceras personas o experiencia personal)				

4	Preparación profesional que trasmite al cliente el personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección (comunicación, formalidad y seguridad).				
5	Imagen y reputación de la empresa (reconocimiento social positivo de la entidad donde se realiza el proceso de selección).				
6	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto.(requisitos adecuados que cumple el candidato aspirante a la plaza).				
Desea expresar alguna sugerencia para mejora el proceso.					
Firma o seña		Fecha			

Leyenda:

Categorías

Mal -----2puntos Regular----- 3puntos

Bien ----- 4puntos Excelente-----5puntos

Paso 3. Procesamiento de los resultados.

Para el procesamiento estadístico de la respuesta de la técnica aplicada³⁴, se elaboró una aplicación con base en Microsoft Excel 97- 2003 permitiendo, calcular el peso ponderado de los atributos, por el valor en número otorgado, obteniéndose así un valor que corresponde al nivel de desarrollo de los indicadores de la RSE. El valor (NDIRSE) resultante se comparará con el estado deseado (Ed) aprobado en el procedimiento vigente en la EMPLeni de Medición de la Satisfacción del cliente¹. Teniendo en cuenta el sistema de calidad y la satisfacción del cliente externo, definimos tres condiciones que se pueden obtener partiendo de los resultados:

1. Si $NDIRSE = Ed$ significa que la organización logra cubrir las expectativas de su grupo de interés (clientes) y su situación es favorable, aunque no se debe descuidar ningún indicador pues pueden existir competidores que estén logrando el mismo resultado.
2. Si $NDIRSE \geq Ed$ significa que hay satisfacción de los clientes. La situación de la organización es muy competitiva cumpliendo no solo las expectativas, de su grupo de interés (clientes), sino también, las sociales en su comunidad.
3. Si $NDIRSE < Ed$ significa que hay insatisfacción de los clientes. La situación de la organización es desfavorable, pues algunos indicadores, percibidos por sus clientes, están por debajo de las expectativas esperadas de su grupo de interés.

Se realiza también un análisis cualitativo, mostrándose gráficamente la evaluación de los atributos por su nivel de importancia (ver anexo 4; Gráfico 2).

Paso 4. Validación de la técnica empleada.

Para la validación de la técnica utilizada, se elabora una encuesta para determinar el nivel de importancia de los atributos seleccionados tomando como referencia la encuesta de satisfacción al cliente externo para el servicio de reclutamiento y selección del personal de la empresa EMPLeni y los datos aportados en la revisión de la literatura sobre el tema de RSE.

¹ PG-DP-002 Procedimiento General Medición de la Satisfacción del cliente 2010 García Bientz M.

La encuesta elaborada se somete a la evaluación de un grupo seleccionado conformado por 22 personas con experiencia en la labor de reclutamiento y selección, con 2 años como mínimo de trabajo en la actividad, tratando de no influir en las ideas y opiniones del grupo, se explicó el procedimiento del trabajo para evaluar el nivel de importancia y relevancia que ellos le atribuyen a cada uno de los atributos presentados (ver tabla 2).

Se utiliza como método estadístico el peso ponderado, obteniéndose los atributos más relevantes y posteriormente se determina el peso de cada atributo² de acuerdo al procedimiento general de medición de la Satisfacción del cliente vigente en la empresa.

² PG-DP-002 Procedimiento General Medición de la Satisfacción del cliente 2010 García Bientz M

Tabla 2. Relación de los atributos para determinar el nivel de relevancia .

No	Atributos	4	3	2	1
1	Trato al cliente				
2	Cumplimiento de los plazos pactados de entrega de los servicios.				
3	Retroalimentación de los servicios solicitados.				
4	Nivel de información que posean los candidatos para la plaza en proceso.				
5	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto.				
6	Profesionalidad en el servicio				
7	Forma en que se trata al público				
8	Transparencia en la gestiones del proceso				
9	Conocimiento del objeto social de la empresa				
10	Valores visibles mostrados por el personal que gestiona el proceso				
11	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa.				
12	Respeto por las personas				
13	Divulgación de los resultados del proceso de reclutamiento y selección del personal en la comunidad.				
14	Confiabilidad del personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección del personal.				
15	Amabilidad del personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección del personal				
16	Saber escuchar al cliente , sintonizando con el mismo.				
17	Capacidad técnica para el desempeño del trabajo que transmiten al cliente de confianza, seriedad y seguridad				
18	Experiencia previa con el conocimiento de servicios anteriores				
19	Referencia de tercero , publicidad de los servicios				
20	Imagen y reputación de la empresa.				

Fuente:Elaboración propia

En las tablas (3 y 4) se muestran los resultados de los atributos relevantes y la determinación del peso.

Tabla 3. Relación de los atributos relevantes

No	Atributos relevantes
1	Imagen y reputación de la empresa (reconocimiento social positivo de la entidad donde se realiza el proceso de selección).
2	Transparencia en la gestiones del proceso (Claridad en los procesos que se realiza para la selección del candidato).
3	Preparación profesional que trasmite al cliente el personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección (comunicación, formalidad y seguridad).
4	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa (conocimiento previo del funcionamiento del proceso por terceras personas o experiencia personal)
5	Comunicación del personal que gestiona el proceso con el cliente (Retroalimentación que el cliente tiene sobre la solicitud que realiza)
6	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto. (requisitos adecuados que cumple el candidato aspirante a la plaza).

Fuente:Elaboración propia

Tabla 4. Determinación del peso de cada atributo

No	Atributos	$\sum A_{ij}$	We
1	Imagen y reputación de la empresa	143	0,238731219
2	Transparencia en la gestiones del proceso	97	0,161936561
3	Preparación profesional que trasmite al cliente, el personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección	95	0,158597663
4	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa	88	0,146911519
5	Comunicación del personal que gestiona el proceso con el cliente	88	0,146911519
6	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto	88	0,146911519
			1

Fuente:Elaboración propia

Fórmula utilizada para determinar el peso de cada atributo

Leyenda:

$$We = \frac{\sum_i^m A_{ij}}{\sum_i^k \sum_j^m A_{ij}}$$

m: Cantidad de clientes.

k: Cantidad de atributos.

i: filas.

j: columnas.

A: valor numérico.

We: Peso ponderado

A partir de estos resultados se decidió que estos serían los atributos que se utilizaran para medir el nivel de desarrollo alcanzado en los indicadores de responsabilidad social empresarial en el servicio de reclutamiento y selección del personal .

Etapa IV. Evaluación del estado actual de la responsabilidad social empresarial.

El objetivo de esta etapa es diagnosticar y monitorear el comportamiento de la responsabilidad social empresarial, para ellos se realizarán los siguientes pasos:

Paso 1: Diagnóstico del estado actual de la responsabilidad social empresarial (RSE).

En este paso se analizará todo lo concerniente a la responsabilidad social empresarial (RSE) en la propia empresa en cuanto a:

- Cultura empresarial si se encuentra en un nivel explícito u observable es decir lo que la empresa hace (procedimientos, reglamentos, organigramas, las conductas de los trabajadores) y lo que la empresa aparenta que es (imagen externa, como es su logotipo, ubicación, su edificación).
- Los valores compartidos dentro de la organización y como se exteriorizan a través del comportamiento de los trabajadores.
- Las acciones de carácter externa que realiza la empresa y que contribuyen al desarrollo social de la comunidad.

Paso 2: Evaluación de la responsabilidad social empresarial (RSE).

Una vez realizado el diagnóstico podemos evaluar en qué momento se halla la empresa con respecto a la RSE y el nivel de desarrollo alcanzado por los indicadores que evalúa, relacionados con el servicio de reclutamiento y selección del personal para las empresas del níquel, Se tendrá presente la percepción realizada por la comunidad según se describe en la etapa número III de este procedimiento.

Etapa V. Plan de acciones para alinear la RSE con las metas de la organización.

En esta etapa se elaborará el plan de acción en correspondencia con los objetivos y metas de la organización

Para el mismo se observarán las siguientes acciones:

- A. Replantear la misión y visión de la empresa, acorde a los nuevos conceptos de RSE.
- B. Lograr conjugar los objetivos económicos, sociales y ambientales en la política empresarial.
- C. Plantear o redefinir en caso que ya existan los valores de la empresa.
- D. Incorporar cambios estratégicos en la cultura organizacional, basada en valores comunes o compartidos para sus miembros, la RSE, se convierte en estrategia empresarial.¹⁰
- E. Revisar el código de ética de la empresa.
- F. Realizar un plan de comunicación externa e interna, proyectando una imagen acorde a la política, estrategia, perfil de la organización y retos en materia de responsabilidad social empresarial.
- G. Integrar en los procesos de la organización modelos de gestión éticos y responsables, con la política de mejora continua.

Etapa VI. Medición del impacto del plan de acciones y acciones correctivas, si son necesarias.

En esta etapa el impacto del plan de acción se mide en dos direcciones.

- A. Dimensión interna referida a la satisfacción de las personas: La identificación de las mejoras por parte de los trabajadores en cuanto a:
 - Comunicación y motivación.
 - Fomento de la participación en la dirección de la empresa.
 - Satisfacción laboral.
 - Compromiso con los trabajadores y clientes
- B. Dimensión externa referida a la satisfacción del cliente: Se incluye
 - Percepción del nivel de desarrollo de los indicadores de responsabilidad social empresarial (RSE) mayor o igual al estado deseado de la empresa.
 - Índice de respuesta en la encuestas de satisfacción del cliente en un 80%.

2. Localización Partes y componentes del procedimiento

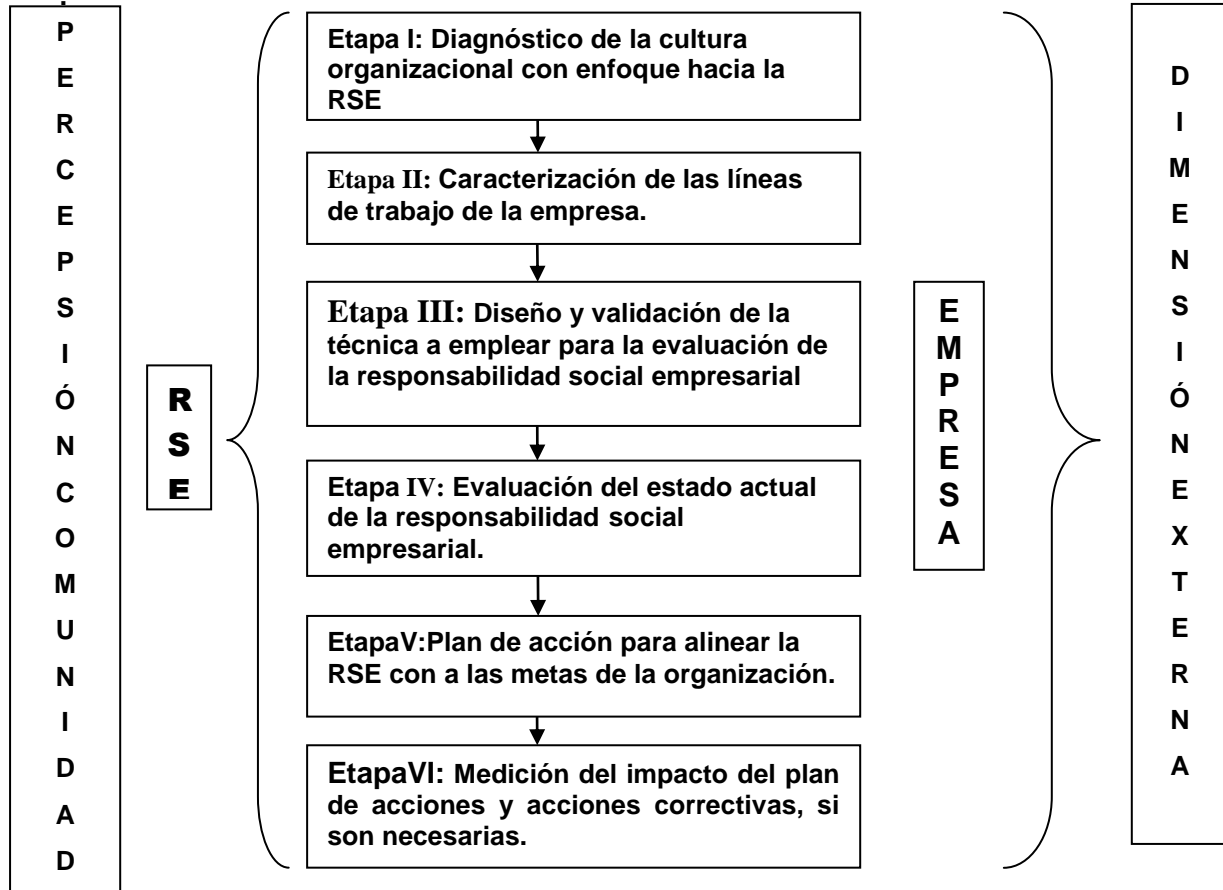
El procedimiento se localiza en la empresa Empleadora del Níquel para evaluar la percepción de la comunidad sobre la responsabilidad social de la empresa con la admisión al empleo; por tanto el servicio de Reclutamiento y Selección de la fuerza de trabajo constituye un componente principal de este procedimiento.

3. Delimitación del Medio Ambiente.

Este procedimiento dentro de la empresa será competencia de la dirección técnico productiva ya que esta actividad es la facultada para desarrollar todo el proceso de negociación de la empresa con los clientes, por tanto su comunicación con el exterior es constante, además dentro de sus funciones se encuentra también el sistema de evaluación de la calidad en la satisfacción del cliente interno y externo a través de encuestas.

La dirección técnica productiva como actividad de regulación y control del proceso productivo en la empresa es la encargada de la implantación e implementación de este procedimiento en la empresa y monitorear su comportamiento a través del servicio de reclutamiento, selección y suministro de fuerza de trabajo.

4. Establecimiento del ciclo de eventos del procedimiento.



Fuente:Elaboración propia

Etapas	Objetivos	Descripción	Técnicas
Etapa I Diagnóstico de la cultura organizacional con enfoque hacia la RSE	Determinar la cultura que prevalece en la organización	En esta etapa vamos a conocer cuál es la cultura que prevalece en la organización para ello es necesario, examinar su misión, visión y los valores a nivel organizacional visibles y subyacentes en los directivos y trabajadores.	Análisis y revisión de la documentación, Entrevistas a los trabajadores.
Etapa II Caracterización de las líneas de trabajo de la empresa	Realizar una caracterización de las principales líneas de trabajo de la empresa,	Se analiza todas las líneas de trabajo relacionada con el objeto social de la empresa y se puntualiza en aquellas que tiene un impacto positivo en la comunidad, así como las acciones de carácter voluntario que realiza la empresa, en esta etapa se definen los grupos de interés de la empresa.	Consulta y análisis de documentos, entrevista y observación directa.
Etapa III: Diseño y validación de la técnica a emplear para la evaluación de la responsabilidad social	Diseñar la técnica que permita la recogida de la información necesaria para la evaluación de la (RSE).	Se diseña la herramienta a emplear para la obtención de la información sobre la percepción de la comunidad sobre la RSE, la misma esta orientada a los clientes externos La técnica recoge atributos que responden a la actividad de Reclutamiento y	consulta y análisis de documentos, entrevista y observación directa.

		Selección del personal. Donde se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo.	
Etapa IV: Evaluación del estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial.	Diagnosticar y monitorear el comportamiento del nivel de desarrollo de los indicadores de la responsabilidad social de la empresa percibida por la comunidad	En esta etapa se analiza la frecuencia y los responsable de realizar la aplicación de la técnica así como el comportamiento de la RSE y su plan de mejoras.	Entrevista, análisis de la documentación
Etapa V: Plan de acciones para alinear la RSE con las metas de la organización.	Determinar el plan de acción para alinear la RSE con las metas de la organización.	Se analizan las principales acciones encaminadas a fomentar una cultura de responsabilidad social en la empresa.	Análisis de la documentación
Etapa VI: Medición del impacto del plan de acciones y acciones correctivas, si son necesarias.	Analizar los indicadores que midan el impacto del plan de acción para alinear la RSE en las metas de la empresa.	Se examinan determinados indicadores dirigidos a la satisfacción del personal en la dimensión externa e interna.	Análisis de la documentación.

2.3 Conclusiones parciales

Después de versar sobre el tema estamos en condiciones de arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se logra realizar un procedimiento para evaluar la percepción de la comunidad sobre la responsabilidad social de la empresa Empleadora del Níquel, enfocado hacia la capacidad de empleo, a través de su actividad fundamental en el servicio de Reclutamiento y Selección del personal .

2. Se diseña una herramienta que permite diagnosticar el nivel de desarrollo de la RSE a partir de la evaluación del cliente externo y conocer la percepción que tienen estos, sobre la responsabilidad social empresarial que ejecuta la empresa en el servicio de Reclutamiento y Selección del personal, realizándose un análisis cualitativo y cuantitativo.

3. El procedimiento elaborado permite introducir teóricamente el término de la RSE en el ámbito empresarial, observándose este como estrategia de las prácticas empresariales y contribución al desarrollo de la comunidad y a su vez al reconocimiento social de la empresa por la comunidad.

4. El procedimiento realizado permite divulgar otras acciones que en materia de Responsabilidad social se desarrollan en la empresa y no se conocen.

CAPÍTULO III Implantación del procedimiento. Validación.

En este capítulo se realiza un análisis de los principales resultados de la aplicación parcial del procedimiento diseñado, explicándose cada una de las etapas en las condiciones específica de la empresa Empleadora del Níquel. Se hace alusión también a las particularidades geográficas más significativas y características económicas - administrativas del territorio.

Se expone la estrategia de validación empleada y las mejoras del sistema con la propuesta del procedimiento.

3.1. Caracterización de la comunidad moense.

El municipio de Moa se encuentra ubicado en la porción noreste de la provincia de Holguín, limita al norte con el Océano Atlántico, por el sur con la provincia de Guantánamo, por el este con el municipio de Baracoa y al oeste con los municipios de Sagua de Tánamo y Frank País.

Abarca una superficie total de 732,6km², y su suelo rojizo es un compuesto laterítico rico en reservas minerales como níquel, cromo y cobalto. En ella encontramos también una exuberante vegetación que se ubica hacia la zona montañosa convirtiéndose en un importante hábitat de diferentes especies, muchas de ellas como la Jutía, el Gavilán caguarero, el Almiquí, Polimitas de brillantes colores, son partes de una fauna única en nuestro país, por lo que sus bosques son una importante reserva natural.

El relieve del territorio se caracteriza por una franja costera llana con alturas hasta de 200 metros, bastante estrecha y las altas montañas del sistema Sagua – Baracoa, que se extienden hacia el sur con alturas superiores a los mil metros, la mayor de las cuales es el Pico Toldo en las Cuchillas de Moa, con mil ciento setenta metros sobre el nivel del mar, ricas en recursos forestales y variados helechos.

La franja costera tiene una profundidad de unos mil metros, llana y en ocasiones con ligeras alturas. Esa zona es seguida por un sistema premontañoso que se prolonga hasta unos diez kilómetros al sur de la costa con alturas medias entre

200 y 500 metros. Sus principales elevaciones son el Cerro de Miraflores al oeste, las minas de la Pedro Sotto Alba y las alturas de Cayo Guan.

La otra característica del territorio es la parte montañosa, con alturas entre 500 y más de 1000 metros, que incluyen las Cuchillas de Moa, Calentura, Farallones y las de Gran Tierra. La zona montañosa del territorio alcanza 363 kilómetros cuadrados, el 50 por ciento del total, se encuentra dentro del Plan Turquino y una gran parte de ella se localiza en el Parque Nacional Alejandro de Humboldt, Patrimonio de la humanidad.

Moa, constituye un municipio industrial, siendo la base económica fundamentalmente la minería dentro de la localidad, La superestructura la constituyen 16 empresas integradas al grupo empresarial CUBANÍQUEL, con dos plantas procesadoras del Níquel y el resto de las empresas son de servicios, con capacidad para satisfacer las necesidades de alimentación, hospedaje, transporte, organización laboral del capital humano, mantenimientos y reparaciones de las industrias del níquel. El 60% de la población activa laboralmente se encuentra en el sector del níquel, es una fuente de empleo priorizada dentro del municipio.

La división administrativa se organiza en 12 Consejos Populares, de ellos 2 pertenecen a la zona rural y 10 a la zona urbana, forma la cabecera del municipio la ciudad de Moa.

La población estimada actual es de 72817 habitantes.

El sector educacional está representado en todos los niveles desde los círculos infantiles hasta los centros de estudios universitarios, contando con un Instituto Superior Minero Metalúrgico, único de su tipo en América Latina donde cursan estudios cubanos y extranjeros como expresión política solidaria del gobierno cubano.

El sector de la salud en el municipio está constituido por una extensa red de servicios asistenciales (124 instituciones), entre los que se encuentran 2 policlínicas que prestan 32 servicios de atención primaria de salud, 2 hospitales (general y pediátrico) con servicios clínicos-quirúrgicos.

3.2. Aplicación del procedimiento

La Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi) como entidad encargada de prestar servicios integrales de Reclutamiento, Selección y Suministros de fuerza de trabajo a empresas cubanas estatales y asociaciones económicas internacionales pertenecientes al grupo empresarial CUBANIQUEL, debe lograr incorporar acciones de Responsabilidad Social en su gestión empresarial, permitiendo mejorar las relación con su entorno externo, basadas en principios éticos, reflejando interés por satisfacer las necesidades y expectativas de estos a través del trabajo con los clientes.

Por ello es necesario la aplicación de un procedimiento que permita monitoriar el comportamiento de la responsabilidad social empresarial de la empresa, a partir de la percepción de la comunidad específicamente en la gestión de empleo.

Este procedimiento formará parte del sistema de gestión de la empresa Empleadora del Níquel, localizado en la Dirección -Técnica - Productiva para su implantación e implementación a toda la organización, constituyendo un documento del área por lo que deberá codificarse y controlarse acorde al sistema de gestión de la calidad.

A continuación se explica la aplicación del procedimiento por etapas:

Primera etapa.

Diagnóstico de la cultura organizacional enfocada hacia la RSE.

La Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI) se encuentra situada en la Avenida del Puerto S/N, Reparto Rolo Monterrey, en Moa, provincia de Holguín, fundada en el año 1993 como Unidad Básica Empleadora del Níquel, subordinada a la Unión del Níquel, con el objetivo de brindar un tratamiento laboral y salarial al personal que resultará sobrante, producto al redimensionamiento de la industria del níquel, dando respuestas a la necesidad de readaptación laboral de estas personas.

La empresa ha ido adoptando diferentes estructuras y nombres acordes a las misiones encomendadas dentro de la política del grupo empresarial CUBANIQUEL y del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).

En el 2001 se aprueba la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, cumpliéndose satisfactoriamente con todos los indicadores económicos hasta la fecha.

En el 2007, como parte de una estrategia de mercado, cambia de objeto empresarial, imagen corporativa, y nombre comercial, por el de EMPLENi (actual), que responde al generico de Empresa Empleadora del Níquel, facultandosele para brindar servicios a todas las entidades que integran el grupo empresarial CUBANÍQUEL, y actuar como empleador o agente, empleador a nombre de la entidad aprobada en cualquier Sociedad Mercantil o Asociación Económica internacional(AEI), vinculada al níquel.

La empresa Empleadora del Níquel, en el año 2009 sufre modificaciones, al fusionarse el Centro de Capacitación y Certificación de la Industria del Níquel (CECYC) en la empresa Empleadora del Níquel (Resolución No.99 del 2009), ambas integradas al grupo empresarial del Níquel(CUBANIQUEL), subordinadas al Ministerio de la Industria Básica.

La empresa actualmente brinda servicios Integrales de Recursos Humanos, dando respuestas a las solicitudes de Reclutamiento, Selección, Formación y Suministro del Capital Humano con un elevado conocimiento técnico y profesional a las entidades del grupo empresarial CUBANÍQUEL. Sus trabajadores exhiben un comportamiento de respeto, profesionalidad, sentido de pertenencia, disciplina, creatividad, honestidad, integridad, responsabilidad y compromiso con la calidad en el desempeño de su trabajo, basado en los valores compartidos, fomentado por la entidad.

La filosofía de la empresa se basa en valores éticos, no solo con sus trabajadores, sino también con sus clientes, proveedores y público en general, definiéndose en su **misión** que “La Empresa Empleadora del Níquel promueve el suministro, la formación y el desempeño eficaz de la fuerza de trabajo del grupo empresarial CUBANÍQUEL y del Ministerio de la Industrias Básica con técnicas y métodos actualizados y un personal de alta profesionalidad y competencia”.

Declaran en su visión textualmente “Somos Empleador de referencia en el país, con un Capital Humano Certificado y Homologado reconocido nacional e internacionalmente”.

La empresa tiene una amplia gama de servicios, los mismos se relacionan a continuación a partir del objeto social aprobado.

- Brindar servicios como entidad empleadora de las entidades que integren el Grupo Empresarial CUBANIQUEL, a las Asociaciones Económicas Internacionales y actuar como Agente Empleador de las Sociedades Mercantiles.
- Prestar servicios Integrales de Organización Empresarial, Recursos laborales y Seguridad Industrial en el Sistema del Ministerio de la Industria Básica, y otras entidades consistente en: Servicios de Administración y Gerencia de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección del personal, Servicios de Reorientación laboral y Atención al personal Disponible, Servicios Integrales de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.
- Brindar servicios de Nóminas y Cajas relacionados con el servicio de la fuerza de trabajo sólo a las entidades del Grupo Empresarial CUBANÍQUEL. Custodia, Actualización, Estadísticas y control de la documentación laboral sólo a las entidades del Grupo Empresarial CUBANÍQUEL. Servicios de Estudios Socio-Psicológicos en organizaciones empresariales. Servicios de Inspección y Consultoría de Recursos Humanos. Desarrollo e implementación de proyectos de formación y organización del trabajo.
- Brindar servicios Gráficos y Visuales. Desarrollar y ejecutar proyectos de Imagen Corporativa, incluyendo la elaboración de Manuales de identidad corporativa y sistema de imagen global. Reproducción, Encuadernado y Edición de modelos, folletos, tarjetas, certificados y documentos. Producir y comercializar de forma mayorista medios de Identificación personal para los accesos, señales de seguridad industrial y de uso. Serigrafía y Tampografía. Videos y Fotografías relacionados con la promoción, investigación de averías y accidentes

- Homologar y Certificar con instituciones nacionales e internacionales los oficios y especialidades afines con la Industria del Níquel.
- Desarrollar y organizar talleres, eventos, conferencias y debates.
- Brindar servicios de consultoría técnica en gestión de la información Científico-Técnica.
- Brindar servicios de Asesoría en sistemas de Gestión de la Calidad.
- Efectuar la búsqueda de diferentes fuentes informativas de acuerdo a los perfiles de la Industria del Níquel.
- Brindar servicios de Alquiler de salones, aulas especializadas para conferencias, talleres y eventos.
- Ofrecer servicios de traducción e interpretación.
- Prestar servicios de Clasificación, organización y almacenamiento de información.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento.

El objeto empresarial se basa principalmente, en brindar servicios de Reclutamiento, Selección y Suministro de fuerza de trabajo como entidad Empleadora para el resto de las empresas del grupo empresarial CUBANIQUEL, esto provoca que se realicen diferentes acciones estratégicas para responder a las solicitudes de empleo para el sector del níquel, actualmente se cuenta con una reserva laboral de más de 2000 candidatos de las diferentes categorías ocupacionales.

Todo lo antes expuesto, conduce a reflexionar que la empresa tiene las condiciones propicias para que la responsabilidad social empresarial forme parte de su cultura empresarial, y poder evaluar la percepción que tiene la comunidad sobre la RSE de la empresa Empleadora, básicamente en su gestión de empleo, ya que el trabajo es un motivo de realización personal para cada ciudadano y por tanto el trabajo se convierte en un derecho y un deber, siendo significativos los valores éticos y responsables de lo que se ha de observar en el entorno interno y externo en la organización.

Segunda Etapa:

Caracterización de las líneas de trabajo de la empresa relacionadas con las prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial.

A. Las líneas de trabajo de la empresa se enmarcan en los siguientes aspectos:

- Reclutamiento, Selección y Suministro de la fuerza de trabajo a las empresas del níquel. Esta constituye la actividad económica fundamental de la empresa y la de mayor connotación social.
- Estudios Organizativos Integrales de Recursos Humanos.
- Formación, Capacitación, Certificación y Homologación del Capital Humano.
- Servicios Gráficos y Visuales.


B. Identificación de los requisitos legales aplicables a la actividad económica fundamental de la empresa y requisitos voluntariamente asumidos.

- **Requisitos legales asumidos por la empresa.**

La empresa se rige por las legislaciones vigentes dictadas en el país y los diferentes Ministerios dentro de estos el de la Industriá básica y específicamente el grupo empresarial CUBANIQUEL para el desarrollo técnico – económico de sus actividades comprendidas en (Decreto Ley, Decretos, Resoluciones, Circulares, Procedimientos entre otros) todos relacionados con el tratamiento laboral y salarial (ver anexo1).

- **Requisitos voluntarios asumidos por la empresa.**

La empresa desarrolla acciones de RSE, aunque no la tenga integrada e identificada en su gestión empresarial con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, familiares y personas de la comunidad favoreciendo el desarrollo cultural, político y profesional de los trabajadores, clientes y público en general.

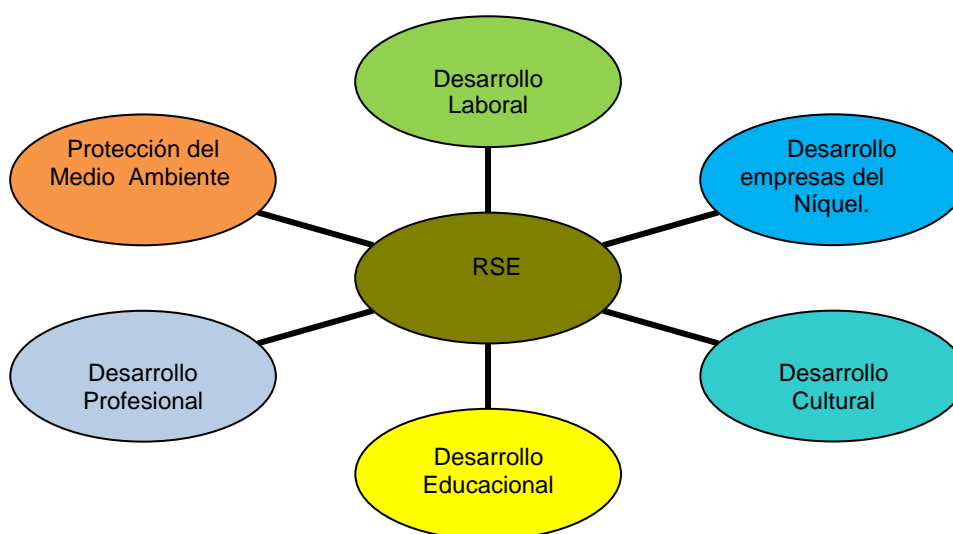
-  Creación de la oficina de empleo para la reserva de fuerza de trabajo dentro de las empresas del níquel.

- ✚ Cambios de perfil profesional
- ✚ Cursos de Formación
- ✚ Boletín “Novedades Informativo”
- ✚ Boletín Informativo de Recursos Humanos
- ✚ Apadrinamiento del grupo de teatro infantil “La colmenita de Moa”
- ✚ Apadrinamiento del grupo infanto juvenil de medioambiente “ECOARTE “
- ✚ Unidad Docente de la universidad de Holguín para la carrera de Ingeniería Industrial.
- ✚ Administración de la página Web de CUBANÍQUEL.
- ✚ Apadrinamiento de escuelas primarias de referencia en el municipio para la formación de círculos de interés “Amiguito de la lengua inglesa, Bibliotecología” y Ciencia de la información.”

Contribución de las acciones de RSE de la empresa Empleadora del Níquel en el territorio.

Gráfico 3 Acciones de responsabilidad social empresarial.

Fuente: Elaboración propia



C. Determinación y evaluación del grupo de interés, demandas y expectativas.

Las empresas del grupo empresarial CUBANÍQUEI se determinan como el principal cliente del grupo de interés de la empresa Empleadora para medir la percepción que ellos tienen de la responsabilidad social de la empresa a través de la gestión de empleo.

Este grupo de interés demanda la realización por parte de la empresa Empleadora del Níquel del Reclutamiento, Selección, Formación y Suministro de fuerza de trabajo.

Dentro de las expectativas de este grupo se encuentran obtener un servicio con la calidad requerida, y la empresa un cliente satisfecho.

Tercera etapa

Diseño y validación de la técnica a emplear para la evaluación de la RSE

Esta técnica permite medir la percepción que tiene la comunidad, entiéndase los clientes del grupo de interés declarados en la etapa segunda de este procedimiento, de la responsabilidad social empresarial (RSE) de la empresa Empleadora.

Con la técnica diseñada se puede diagnosticar el nivel de desarrollo alcanzado por los indicadores de RSE presentes en el servicio de Reclutamiento y Selección del personal, a través de la percepción de los clientes del grupo de interés.

También se puede hacer un análisis de los indicadores por separado, resaltando aquellos de menor peso dentro de la percepción del cliente.

A continuación exponemos los resultados del pilotaje de aplicación de la técnica para medir la responsabilidad social empresarial percibida por los clientes pertenecientes a 7 empresas seleccionadas del grupo empresarial CUBANÍQUEL, que más han solicitado los servicios de Selección y Suministro de fuerza de trabajo. En la siguiente tabla se realiza un análisis estadístico del procesamiento de los datos partiendo del cálculo del peso ponderado de los indicadores por el valor que le otorga cada cliente obteniéndose el nivel de desarrollo de los indicadores de responsabilidad social empresarial (NDIRSE).

Tabla 5. Análisis del cálculo del los indicadores de RSE

No	Atributos	Peso(We)	Clientes							Valoración	NDIRSE
			c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7		
1	Imagen y reputación de la empresa.	0,23873122	4	4	2	3	4	5	5	4	0,954924876
2	Transparencia en la gestión del proceso	0,16193656	4	5	5	5	5	5	4	5	0,809682805
3	Preparación profesional que trasmite al cliente, el personal que gestiona el proceso.	0,15859766	5	4	2	2	5	5	5	5	0,792988315
4	Comunicación del personal que gestiona el proceso con el cliente	0,14691152	5	5	5	5	5	5	5	5	0,734557596
5	Información previa sobre el proceso de selección del personal	0,14691152	4	4	4	5	4	4	4	4	0,587646076
6	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato puesto.	0,14691152	4	4	3	4	4	5	5	4	0,58764608
	Total	1									4,467445748

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar se muestra un ejemplo en la tabla 1 del procesamiento estadístico realizado. Se evaluó el nivel de desarrollo alcanzado en los indicadores de responsabilidad social empresarial (NDIRSE), obteniéndose un valor general de (4,467445748), este es menor que el nivel deseado(Ed 4,5) de satisfacción para el cliente externo aprobado en la empresa, esto significa que hay cierta insatisfacción de los clientes, hay determinados indicadores que están influyendo en la percepción que tienen los clientes de la RSE de la empresa, cumpliéndose la siguiente condición, **si NDIRSE(4,467445748) < Ed(4,5) significa que hay insatisfacción de los clientes. La situación de la organización es desfavorable, pues algunos**

indicadores, percibidos por sus clientes, están por debajo de las expectativas esperadas de su grupo de interés.

Efectivamente si hacemos el análisis por indicadores, nos podemos percatar que los atributos 5 y 6 se le deben prestar atención ya que son evaluados y percibidos por los clientes del grupo de interés en un nivel más bajo con relación a los demás indicadores se muestra cierta dificultades por lo que se deberán tomar las acciones necesarias para mejorar la percepción de estos indicadores.

Hacemos la salvedad que este pilotaje nos permite comprobar que con la técnica aplicada podemos diagnosticar el nivel de desarrollo de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa, no obstante a lo infimo de la muestra no podemos afirmar categóricamente que el diagnóstico del NDIRSE, enfocado al empleo es desfavorable en la empresa Empleadora, sin embargo, algunos indicadores, percibidos por los clientes, están por debajo de las expectativas esperadas de su grupo de interés, por tal razón debemos revisar y monitorear el sistema una vez aprobado.

Cuarta etapa:

Evaluación del estado actual de la responsabilidad social empresarial.

La empresa actualmente no tiene concebido dentro de su estructura y gestión empresarial la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como proceso documentado e identificado, aunque realiza varias acciones que contribuyen al desarrollo cultural, profesional, educacional y en sentido general al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, familiares y personas que conviven o pernoctan en la comunidad de la localidad moense.

En la empresa Empleadora se pueden identificar aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el servicio de Reclutamiento, Selección y Suministro de fuerza de trabajo, siendo la actividad fundamental de la empresa, la orientación a la gestión de empleo dirigida a la satisfacción de las demandas y expectativas del cliente externo y público en general, basado en una cultura empresarial observable a través de la implementación de Reglamentos, Procedimientos y un comportamiento responsable de sus trabajadores basado,

en los valores compartidos de la organización exteriorizados en sus miembros, en correspondencia con los indicadores declarados por diferentes autores que versan sobre el tema de RSE. Por tanto consideramos que la empresa al integrar a su gestión empresarial aspectos de la Responsabilidad Social Empresarial está contribuyendo al desarrollo social y económico no sólo de su organización sino también de la sociedad.

Quinta etapa

Plan de acciones para alinear la RSE con las metas de la organización.

La Empleadora tiene las condiciones para integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a su gestión empresarial y que esta tribute al mejoramiento de sus actividades claves, para ello es necesario realizar una propuesta de plan de acciones para alinear la RSE a las metas de la organización (ver anexo 5).

Sexta etapa

Medición del impacto del plan de acciones y acciones correctivas, si son necesarias.

La empresa no tiene implantado la RSE como proceso, se propone un plan de acciones para el alineamiento de estas en las metas de la organización con fechas de cumplimiento.

Es conveniente medir el impacto de este plan de acciones una vez que se observen los resultados de aplicación en las dimensiones externa e interna.

3.3. Estrategia de validación

Se emplea como estrategia de validación del presente procedimiento su discusión y aprobación en el consejo de dirección de la empresa Empleadora del Níquel y la aplicación a un grupo de empresas del níquel seleccionadas como clientes del grupo de interés para evaluar la percepción como comunidad de la RSE de la empresa.

3.4. Mejoras al sistema

Las mejoras al sistema están en el impacto social que pueda provocar en la propia comunidad, unida a la satisfacción del cliente externo a través de

las acciones de Responsabilidad Social que realiza la empresa, estando a tono con las normas internacionales de certificación de la calidad.

Este procedimiento permite introducir avances en el sistema de gestión empresarial al poder contar con una herramienta que evalúe la percepción que tiene la comunidad de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Empleadora, contribuyendo de esta forma a diagnosticar el nivel de desarrollo alcanzado por los indicadores de RSE orientado a la gestión de empleo.

A continuación podemos referir otros beneficios^{6,18} que se obtienen en la empresa con el desarrollo del procedimiento propuesto:

- Perfeccionamiento de las relaciones entre el cliente y la empresa, ya que la actividad empresarial no sólo se desarrolla en el interior de la organización, sino también, se mantiene por los grupos externos a la empresa pudiéndose mencionar: proveedores, clientes, público, la comunidad local, entre otros, en este caso nos referiremos a la relación con los clientes que pueden verse reflejada por el trabajo o por parte de la propia empresa, al satisfacer las necesidades de estos y a la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas esto llevará a mantener buenas relaciones y confianza en la empresa.
- Permite responder o satisfacer las necesidades y demandas sociales, mejorando la calidad de vida del entorno laboral y no a los problemas del entorno en general.
- Marcar la diferencia como empresa al desarrollar un proceso de gestión distinto e innovador, incrementándose la reputación de la empresas al ser los primeros en el grupo empresarial en tener un comportamiento de Responsabilidad Social Empresarial identificado y documentado.
- Se destaca el alcance social, centrándose la RSE en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y a la comunidad externa.
- Se perciben los servicios como un valor agregado por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su comunidad y entorno.

- Contribuye al desarrollo social de la localidad donde se encuentra enclavada la empresa, ya que las acciones de Responsabilidad Social que realiza tributan a la esfera laboral, educacional, cultural y social propiamente dichas.
- El mejoramiento y alcance de eficiencia en los procesos productivos otorgados por la gestión responsable, contribuyendo a la reducción de costos y mejor calidad de los servicios.
- El ingreso a nuevos mercados por trabajar bajo normativas y estándares mundiales, acorde con sus requerimientos, ya sea en el ámbito laboral, medio ambiental y de la sociedad en que se desarrollan los procesos.

3.5 Conclusiones parciales.

Después de analizada la propuesta de aplicación parcial del procedimiento en las condiciones específicas de la empresa Empleadora, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se logra realizar una aplicación parcial del procedimiento en la empresa Empleadora del Níquel teóricamente.
2. El instrumento diseñado permite conocer la percepción de los clientes del grupo de interés de la comunidad externa de la RSE de la empresa Empleadora del Níquel.
3. La empresa tiene condiciones para incorporar a su gestión empresarial acciones de RSE documentado e identificado.
4. El procedimiento diseñado admite diagnosticar los niveles de desarrollo de los indicadores de responsabilidad social empresarial orientada a la gestión de empleo.
5. Se realiza un plan de acciones con el objetivo de alinear la RSE a las metas de la organización empresarial.
6. El procedimiento propuesto introduce mejoras a la organización desde el punto de vista práctico y teórico.

CONCLUSIONES.

El desarrollo de esta investigación nos permitió llegar a la raíz de la problemática en estudio, y arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se diseña un procedimiento para medir la percepción de la comunidad sobre la Responsabilidad Social de la empresa EMPLEADORA DEL NÍQUEL que consta de seis etapas, diagnosticándose el nivel de desarrollo alcanzado por los indicadores de RSE, enfocados a la gestión de empleo como actividad fundamental en el servicio de Reclutamiento y Selección del personal, para mejorar la gestión empresarial en esta actividad y satisfacer las demandas de las empresas que conforman el grupo empresarial CUBANÍQUEL.
2. Se introduce el conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los objetivos, estrategia, y política empresarial a través de su aprobación en el Consejo de Dirección, permitiendo el fomento de la cultura organizacional de la empresa Empleadora del Níquel.
3. Se aplica parcialmente el procedimiento diseñado permitiendo, medir la percepción que tiene la comunidad (empresas del grupo CUBANÍQUEL) sobre la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa EMPLEADORA DEL NÍQUEL, enfocado a la gestión de empleo.
4. La Responsabilidad Social Empresarial le incorpora a las empresas un valor agregado, desde la óptica social al realizar acciones que contribuyan al bienestar integral no sólo de sus trabajadores, sino también de sus familiares y de la comunidad local, mejorando la calidad de vida del entorno laboral.
5. Se realiza un plan de acciones para la aliniación e implementación del procedimiento con los objetivos y metas de la empresa.

RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda la utilización de esta herramienta trimestralmente para la evaluación de la percepción por la comunidad de la responsabilidad social (RSE) de la empresa Empleadora del Níquel
2. Ejecutar el plan de acciones que permita alinear la Responsabilidad Social Empresarial a los objetivos de la organización.
3. Realizar diferentes acciones de capacitación sobre el conocimiento de la Responsabilidad social empresarial(RSE) en la organización.
4. Realizar una publicación con el resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agüero R. "Sistema de Responsabilidad Social – proyecto ISO 26000 Parte 1"
"Disponible en <http://www.estrucplan.htm> [Fecha de consulta 10 de junio del 2010]
2. Agüero R. "Sistema de Responsabilidad Social – proyecto ISO 26000 Parte 3"
"Disponible en <http://www.estrucplan.htm> [Fecha de consulta 16 de junio del 2010]
3. Alharna Belamaric R. Alonso Arrastra F. Cuevas Cañizares R.
."Perfeccionamiento empresarial Realidades y Retos." editorial de ciencias sociales, 2001
4. Almaguer Rodríguez A."Modelo para la investigación científica"Trabajo Investigativo,Intituto Superior Miniero Metalurgico Moa"Dr.Antonio Nuñez Jiménez",Facultad de Humanidades ,aplicada 2007.
5. Antelo González Y.Alfonso R.D.Max.G.J. "Responsabilidad social empresarial,una forma de gestionar el conocimiento como vía hacia el desarrollo sostenible" CETDIR-CUJAE Cuba, 2009 Disponible en <http://www.gestec.disaic.cu/PONENCIAS2009/gestec/Cuba/P80.doc> [Fecha de consulta 19 de marzo del 2010]
6. Artículos CCRS ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial PDF Disponible en <http://www.ccre.org.co>[Fecha de consulta 15 de enero del 2010]
7. Arzapalo Cardenas G."La Responsabilidad social empresarial"Disponible en <http://www.monografía.com/usuario/perfiles/gustavo-arzapalo-cardenas>. [Fecha de consulta 21 de enero del 2010]
8. Barreiro Pousa L. "El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna" artículo publicado en la Revista Espacio (Cuba) No.1/2000.
9. Castro Ruz F. Informe central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba palacio de las convenciones,La Habana 1997. Disponible <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1997/esp/f081097e.htm> [Fecha de consulta: 30 de marzo 2010].

10. Compilación Dirección por valores edición Ministerio de la Industria Básica 2000. 307p.
11. Constitución de la República de Cuba La Habana, editorial Política 2010. 110p.
12. Colaboradores de Wikipedia Responsabilidad social corporativa Disponible en [?title=Responsabilidad social corporativa&oldid=35342913](#) [Fecha de consulta: 30 de marzo del 2010].
13. Correa Jaramillo.J.G."Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social" PDF 2007 Disponible en <http://www.monografía.com.htm> [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010].
14. Cuesta, Santos, A."Gestión de Competencia"editorial Académica La Habana PDF 2001.
15. Decreto Ley No. 252 (2007)"Continuidad Y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial", Cuba.2007
16. Decreto Ley No. 281(2007) "Reglamento para La Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", Cuba
17. Diaz Ana "Aproximación conceptuales y principios de la gestión social"Disponible en <http://www.monografía.com.htm> [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010]
18. Faife.Abril.L.C."Percepción de familias y trabajadores, sobre el centro de Rehabilitación Integral Pediátrico Senén Casas Regueiro" Disponible en <http://www.monografía.com> [Fecha de consulta: 15 de enero del 2010]
19. Fernández Gonzalez.T. "Responsabilidad Social empresarial un buen negocio" Disponible en <http://www.monografía.com/usuario/perfile/fertigosa> [Fecha de consulta: el 30 de marzo del 2010].
20. Fernández Belda J."Dirección por valores y principios alineados al negocio"Gerencia FG1.No 116 Formación gerencial (dirección por valores) 2003
21. Fuentes García F.Nuñez Tabales.J.Veroz Herradón "Alternativas de cumplimiento de Responsabilidad social corporativa en gestión de Recursos

- Humanos” Actualidad económica /tercer trimestre 2005 / ISSN 1698-5117España PDF
22. Freedmon E. Kast, James E. Rosenweig. “Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias” cuarta edición (segunda edición en español) McGraw –Hill/interamericana de España S.A 1988. 744p
 23. Infante Pérez I. Seisdedo Rico M.”Cómo elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos.” Universidad de Holguín 2002
 24. González De Pacheco R. A. y . JACN M. H” La Responsabilidad social empresarial” DEBATES IESA Volumen XI • Numero 1 • 2006 48p.
 25. Gutiérrez Cuevas C.”La Responsabilidad social de la empresa en la sociedad de la información”- Colombia 2002 Disponible en <http://www.monografía.com> [Fecha de consulta: 15 de enero del 2010]
 26. Innovación sociología de la empresa-fundación prohumana.mostrada Disponible en <http://www.prohumana.ci/pdf/not> [Fecha de consulta:20 de marzo del 2010].
 27. Jara S.L.A y colab.”Propuesta de una Metodología para la obtención de requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa” PANORAMA SOCIOECONÓMICO AÑO 24, N 32, P. 58-69 (ENERO -JUNIO 2006) 13p
 28. Jaque A. L. “Empresas Triunfadoras, prácticas gerenciales efectivas” editorial LEGIS S.A Colombia , serie empresarial 1988 234p.
 29. Jara L. A. Torres M. E. y Moneva. M.”Propuesta de una Metodología para la Obtención de Requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa” Chile 2006 PDF
 30. Jaén M H, Márquez P.”Cantv y La Responsabilidad social” Volumen XI • Número 3 • 2006 DEBATES IESA PDF
 31. Maldonado Martín, Urquiola Sánchez y Sánchez Valladerez: "Gestión estratégica y perfeccionamiento empresarial" en Contribuciones a la economía, marzo 2009 Disponible <http://www.eumed.net/ce/2009a/>. [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010]

32. Manual de primeros pasos DERES Desarrollo de la Responsabilidad social. Disponible en :<http://www.deres.org.uy> [Fecha de consulta 17 de agosto del 2010].
33. Martín Fors D. “Dirección por valores, Los valores en el centro de la cultura organizacional” Gerencial FG1 No. 116 La Habana 2005.
34. Musson Selles J. Burques Estebanell. D “Gestión de la calidad total.” ed. UB virtual 2003 PDF.
35. Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales (Subordinación estatal) Acuerdo del consejo de Ministro- Cuba 1998.
36. OIT “Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social”, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. 2006 Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/> [Fecha de consulta: 26 de marzo del 2010]
37. Organización Internacional del Trabajo) “Guía de recursos sobre Responsabilidad Social de la Empresa” (RSE) Uruguay (2007 Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/> [Fecha de consulta en: 26 de marzo del 2010]
38. Parlamento Europeo “Responsabilidad social de las empresas” Una nueva asociación. Actualización 10 de Junio del 2008. Disponible en <http://www.ilo.org/publns>. [Fecha de consulta: el 23 de marzo del 2010].
39. Perdiguero Tomas. G “La responsabilidad social empresarial en un mundo global”. editorial Anagrama 1969 215p.
40. Pérez Rodríguez D. “Diseño de un sistema Integrado de Gestión, para la empresa de Ingeniería y Proyecto del Níquel” [Tesis de grado] Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ciencias Económicas , Departamento de Contabilidad y Finanzas 2008.
41. Prado Andrea, Ogliastri Enrique Juliano Flores ¿Cómo desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial? Revista de Empresa Nº12 Abril - Junio 2005 .Costa Rica PDF

42. Responsabilidad Social Corporativa Disponible en [www./http://es.wikipedia.org/wiki/resposabilidad-social-corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/resposabilidad-social-corporativa) Fecha de consulta 26 de marzo del 2010.
43. Responsabilidad Social Empresarial Disponible en <http://www.vincular.org> [fecha de consulta: 9 de Septiembre 2010].
44. Responsabilidad Social de la empresa en la información Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/cgutierrez.htm>. [Fecha de consulta de consulta 30 de marzo 2010]
45. Roberto Hernandez Sampier "Metodología de la Investigación(2)" editorial Felix Varela La Habana 2008. 253p.
46. Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores J. García Jiménez E. "Metodología de la investigación cualitativa". La Habana, editorial Félix Varela 2006. 37p
47. Ronda, Pupo G. (2006) "Dirección Estratégica ,Constructo y Dimensiones" Ediciones Futuro, ISBN 978-959-286-003-2. pág. 160-164.
48. Solano David "Responsabilidad social corporativa Qué se hace y qué debe hacerse Perú 2005 PDF.
49. Shaun Tyson y Tony Jackson "La esencia del comportamiento organizacional" edición. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 232p.
50. Velázquez González M. Baryolo Manrique N. La Villa Santo Domingo: una propuesta de mejoramiento del producto turístico desde un enfoque de desarrollo comunitario "[Tesis de grado] Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios Turísticos 2005.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agüero R. "Sistema de Responsabilidad Social – proyecto ISO 26000 Parte 1"
"Disponible en <http://www.estrucplan.htm> [Fecha de consulta 10 de junio del 2010]
2. Agüero R. "Sistema de Responsabilidad Social – proyecto ISO 26000 Parte 3"
"Disponible en <http://www.estrucplan.htm> [Fecha de consulta 16 de junio del 2010]
3. Alharna Belamaric R. Alonso Arrastra F. Cuevas Cañizares R
."Perfeccionamiento empresarial Realidades y Retos." editorial de ciencias sociales, 2001
4. Almaguer Rodríguez A."Modelo para la investigación científica"Trabajo Investigativo,Intituto Superior Miniero Metalurgico Moa"Dr.Antonio Nuñez Jiménez",Facultad de Humanidades ,aplicada 2007.
5. Antelo González Y.Alfonso R.D.Max.G.J. "Responsabilidad social empresarial,una forma de gestionar el conocimiento como vía hacia el desarrollo sostenible" CETDIR-CUJAE Cuba, 2009 Disponible en <http://www.gestec.disaic.cu/PONENCIAS2009/gestec/Cuba/P80.doc> [Fecha de consulta 19 de marzo del 2010]
6. Artículos CCRS ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial PDF Disponible en <http://www.ccre.org.co>[Fecha de consulta 15 de enero del 2010]
7. Arzapalo Cardenas G."La Responsabilidad social empresarial"Disponible en <http://www.monografía.com/usuario/perfiles/gustavo-arzapalo-cardenas>. [Fecha de consulta 21 de enero del 2010]
8. Barreiro Pousa L. "El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna" artículo publicado en la Revista Espacio (Cuba) No.1/2000.
9. Castro Ruz F. Informe central al V Congreso del Partido Comunista de Cuba palacio de las convenciones,La Habana 1997. Disponible <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1997/esp/f081097e.htm> [Fecha de consulta: 30 de marzo 2010].

10. Compilación Dirección por valores edición Ministerio de la Industria Básica 2000. 307p.
11. Constitución de la República de Cuba La Habana, editorial Política 2010. 110p.
12. Colaboradores de Wikipedia Responsabilidad social corporativa Disponible en [?=&title=Responsabilidad social corporativa&oldid=35342913](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa) [Fecha de consulta: 30 de marzo del 2010].
13. Correa Jaramillo. J.G. "Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social" PDF 2007 Disponible en <http://www.monografía.com.htm> [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010].
14. Cuesta, Santos, A. "Gestión de Competencia" editorial Académica La Habana PDF 2001.
15. Decreto Ley No. 252 (2007) "Continuidad Y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial", Cuba. 2007.
16. Decreto Ley No. 281 (2007) "Reglamento para La Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal", Cuba.
17. Díaz Ana "Aproximación conceptuales y principios de la gestión social" Disponible en <http://www.monografía.com.htm> [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010].
18. Faife. Abril. L.C. "Percepción de familias y trabajadores, sobre el centro de Rehabilitación Integral Pediátrico Senén Casas Regueiro" Disponible en <http://www.monografía.com> [Fecha de consulta: 15 de enero del 2010].
19. Fernández González. T. "Responsabilidad Social empresarial un buen negocio" Disponible en <http://www.monografía.com/usuario/perfile/fertigosa> [Fecha de consulta: el 30 de marzo del 2010].
20. Fernández Belda J. "Dirección por valores y principios alineados al negocio" Gerencia FG1. No 116 Formación gerencial (dirección por valores) 2003.
21. Fuentes García F. Nuñez Tabales. J. Veroz Herradón "Alternativas de cumplimiento de Responsabilidad social corporativa en gestión de Recursos

- Humanos” Actualidad económica /tercer trimestre 2005 / ISSN 1698-5117España PDF.
- 22.** Freedmon E. Kast, James E. Rosenweig. “Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias” cuarta edición (segunda edición en español) Mcgraw –Hill/interamericana de España S.A 1988. 744p.
- 23.** Infante Pérez I. Seisdedo Rico M.”Cómo eleborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos.” Universidad de Holguín 2002.
- 24.** González De Pacheco R. A. y . JACN M. H” La Responsabilidad social empresarial” DEBATES IESA Volumen XI • Numero 1 • 2006 48p.
- 25.** Gutiérrez Cuevas C.”La Responsabilidad social de la empresa en la sociedad de la información”- Colombia 2002 Disponible en <http://www.monografía.com> [Fecha de consulta: 15 de enero del 2010].
- 26.** Innovacion sociologia de la empresa-fundacion prohumana.mostrada Disponible en <http://www.prohumana.ci/pdf/not> [Fecha de consulta:20 de marzo del 2010].
- 27.** Jara S.L.A y colab.”Propuesta de una Metodología para la obtención de requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa” PANORAMA SOCIOECONÓMICO AÑO 24, N 32, P. 58-69 (ENERO -JUNIO 2006) 13p.
- 28.** Jaque A. L. “Empresas Triunfadoras, practicas gerenciales efectivas” editorial LEGIS S.A Colombia , serie empresarial 1988 234p.
- 29.** Jara L. A. Torres M. E. y Moneva. M.”Propuesta de una Metodología para la Obtención de Requerimientos de Responsabilidad Social Corporativa” Chile 2006 PDF.
- 30.** Jaén M H, Márquez P.”Cantv y La Responsabilidad social” Volumen XI • Número 3 • 2006 DEBATES IESA PDF.
- 31.** Maldonado Martin, Urquiola Sánchez y Sánchez Valladerez: "Gestión estratégica y perfeccionamiento empresarial" en Contribuciones a la economía, marzo 2009 Disponible <http://www.eumed.net/ce/2009a/>. [Fecha de consulta: 15 de marzo del 2010].

32. Manual de primeros pasos DERES Desarrollo de la Responsabilidad social. Disponible en :<http://www.deres.org.uy> [Fecha de consulta 17 de agosto del 2010].
33. Martín Fors D. “Dirección por valores, Los valores en el centro de la cultura organizacional” Gerencial FG1 No. 116 La Habana 2005.
34. Musson Selles J. Burques Estebanell. D “Gestión de la calidad total.” ed. UB virtual 2003 PDF.
35. Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales (Subordinación estatal) Acuerdo del consejo de Ministro- Cuba 1998.
36. OIT “Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social”, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. 2006 Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/> [Fecha de consulta: 26 de marzo del 2010].
37. Organización Internacional del Trabajo “Guía de recursos sobre Responsabilidad Social de la Empresa” (RSE) Uruguay (2007 Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/> [Fecha de consulta en: 26 de marzo del 2010].
38. Parlamento Europeo “Responsabilidad social de las empresas” Una nueva asociación. Actualización 10 de Junio del 2008. Disponible en <http://www.ilo.org/publns>. [Fecha de consulta: el 23 de marzo del 2010].
39. Perdiguer Tomas. G “La responsabilidad social empresarial en un mundo global”. editorial Anagrama 1969 215p.
40. Pérez Rodríguez D. “Diseño de un sistema Integrado de Gestión, para la empresa de Ingeniería y Proyecto del Níquel” [Tesis de grado] Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ciencias Económicas , Departamento de Contabilidad y Finanzas 2008.
41. Prado Andrea, Ogliastrí Enrique Juliano Flores ¿Cómo desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial? Revista de Empresa N°12 Abril - Junio 2005 .Costa Rica PDF.

42. Responsabilidad Social Corporativa Disponible en [www./http://es.wikipedia.org/wiki/resposabilidad-social-corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/resposabilidad-social-corporativa) Fecha de consulta 26 de marzo del 2010.
43. Responsabilidad Social Empresarial Disponible en <http://www.vincular.org> [fecha de consulta: 9 de Septiembre 2010].
44. Responsabilidad Social de la empresa en la información Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/cgutierrez.htm>. [Fecha de consulta de consulta 30 de marzo 2010]
45. Roberto Hernandez Sampier "Metodología de la Investigación(2)" editorial Felix Varela La Habana 2008. 253p.
46. Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores J. García Jiménez E. "Metodología de la investigación cualitativa". La Habana, editorial Félix Varela 2006. 37p
47. Ronda, Pupo G. (2006) "Dirección Estratégica ,Constructo y Dimensiones" Ediciones Futuro, ISBN 978-959-286-003-2. pág. 160-164.
48. Solano David "Responsabilidad social corporativa Qué se hace y qué debe hacerse Perú 2005 PDF.
49. Shaun Tyson y Tony Jackson "La esencia del comportamiento organizacional" edición. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 232p.
50. Velázquez González M. Baryolo Manrique N. La Villa Santo Domingo: una propuesta de mejoramiento del producto turístico desde un enfoque de desarrollo comunitario "[Tesis de grado] Universidad de Holguín" Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios Turísticos 2005.

ANEXOS 1

Ejemplo de requisitos legales aplicables a la actividad fundamental

Lic. Ana Irma Rivas Salas, Inscrita al del Registro General de Juristas al No. 27499 y designada Asesora Jurídica de la Empresa Empleadora del Níquel, mediante la Resolución 62 de fecha 14 de abril de 2009 de la Directora General de la entidad y en cumplimiento de lo establecido en la Resolución N° 2253/2005 "Indicaciones para la Contratación Económica" del Ministerio de Economía y Planificación.

CERTIFICO:

Que los documentos que se relacionan a continuación, obran en el Archivo del Grupo de Asesoría Jurídica a mi cargo, debidamente certificados tal y como establece la ley vigente.-----

PRIMERO: Que la Empresa Empleadora del Níquel, tiene nacionalidad cubana con domicilio legal en Avenida Demetrio Presilla, s/n, Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín.-----

SEGUNDO: Por Resolución 234 de fecha 21 de mayo de 2001 del Ministro de la Industria Básica, fue creada la Empresa de Gestión del Capital Humano y la Seguridad Industrial y por la Resolución No. 78 de fecha 19 de mayo de 2007, emitida por la Ministra de la Industria Básica, se cambia a todos los efectos legales, la denominación por Empresa Empleadora del Níquel.----

TERCERO: Por Acuerdo 4253 de fecha 13 de diciembre de 2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, aprobando el proceso de perfeccionamiento Empresarial a la Empresa de Gestión del Capital Humano.-----

CUARTO: Por Resolución N° 86 de fecha 31 de marzo, de 2009, de la Ministra de la Industria Básica, fue designada la Ing. Ana Cabrejas Abad, en su carácter de Directora General de La Empresa Empleadora del Níquel.-----

QUINTO: Resolución No. 99 de fecha 3 de abril de 2009, dictada por el Ministro de Economía y Planificación fija el Objeto Empresarial de la Empleadora del Níquel que la autoriza a:-----

- Brindar servicios como entidad empleadora de las entidades que integren el Grupo Empresarial CUBANIQUEL, a las Asociaciones Económicas Internacionales y actuar como agente empleador de las Sociedades mercantiles.
- Prestar servicios integrales de Organización Empresarial, Recursos Laborales y Seguridad Industrial. Administración de Gerencia de los Recursos Humanos. Servicios de reorientación laboral y atención al personal disponible. Desarrollo e implementación de proyectos de formación y organización del trabajo. Servicios integrales de seguridad y salud en el trabajo. Brindar servicios de nóminas y cajas, relacionados con el servicio de la fuerza de trabajo. Custodia, actualización, estadística y control de la documentación laboral. Servicios de estudios socio-psicológicos en organizaciones empresariales.-----
- Brindar servicios de inspección y consultoría en Recursos Humanos.-----
- Brindar servicios gráficos y visuales. Desarrollar y ejecutar proyectos de imagen corporativa, incluyendo la elaboración de manuales de identidad corporativa y sistema de imagen global. Reproducción, encuadernado y edición de modelos, folletos, tarjetas, certificados y documentos. Producir y comercializar de forma mayorista medios de identificación personal para los accesos, señales de seguridad industrial y de uso. Serigrafía y tampografía. Videos y fotografías relacionados con la promoción, investigación de averías y accidentes.-----
- Homologar y certificar con instituciones nacionales e internacionales los oficios y especialidades afines con la industria del níquel.-----
- Desarrollar y organizar talleres, eventos, conferencias y debates.-----
- Brindar servicios de consultoría técnica en gestión de la información científico-técnica.-----
- Brindar servicios de asesoría en sistemas de gestión de la calidad.-----
- Efectuar la búsqueda de diferentes fuentes informativas de acuerdo a los perfiles de la industria del níquel.-----
- Brindar servicios de alquiler de salones, aulas especializadas para conferencias, talleres y eventos.-----
- Ofrecer servicios de traducción e interpretación.-----
- Prestar servicios de clasificación, organización y almacenamiento de información.-----
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento.

SEXTO: Certificado de Inscripción en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) de la Oficina Nacional de Estadísticas al N° 105.0.12468 de fecha 8 días de octubre de 2001.-----

SÉPTIMO: Licencia General para operar en divisas N° G0793080001 de fecha 12 días de junio de 2007 del Banco Central de Cuba a nombre de la Empresa Empleadora del Níquel.-----

OCTAVO: Certificados Comerciales para operar en divisas del Ministerio de Comercio Interior.-----
N°. 0007207 para brindar servicios integrales de Organización Empresarial vigentes hasta 18/07/2012.-----

- N°. 0007208 para brindar servicios Gráficos y Visuales vigentes hasta 18/07/2012.-----
- N° 0007209 para brindar servicios de Agencia Empleadora vigentes hasta 18/07/2012.-----
- N° 0005817 para brindar servicios de Homologación y Certificación de oficios y especialidades afines con la industria del níquel vigente hasta el 28 de julio de 2014.-----

NOVENO: Certificado de Inscripción en el Registro Mercantil del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, al Tomo II, Folio 120, Hoja 17, de fecha 15 días de octubre de 2003.-----

DÉCIMO: Cuenta Bancaria en Moneda nacional N° 027260000089016 titulada a Empresa Empleadora del Níquel, en la sucursal 7262 del Banco Popular de Ahorro, sito en Calle: Camilo Cienfuegos, s/n, Moa, Holguín.-----

DECIMOPRIMERO: Cuenta Bancaria en Moneda libremente Convertible N° 0272600000054128 titulada a Empresa Empleadora del Níquel, en la sucursal 7262 del Banco Popular de Ahorro, sito en Calle: Camilo Cienfuegos, s/n, Moa, Holguín.-----

DECIMOSEGUNDO: Inscrita y asociada a la Cámara de Comercio de la República de Cuba en el folio 475 del tomo IV de fecha 28 de junio de 2001.

DECIMOTERCERO: Planilla de Inscripción o Modificación en el Registro de Contribuyentes, NIT: 01001133959, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

DECIMOCUARTO: Por Resolución 094 de fecha 25 de febrero de 2010, de la Directora General de la empresa, fue designada María Isabel González Bañobre como Directora de la Unidad Empresarial de Base de Compras.

Para que así conste, se expide y firma la presente, en la ciudad de Moa, a los 24 días del mes de mayo del 2010. "Año 52 de la Revolución"

ANEXO 2

Relación de los atributos para determinar el nivel de relevancia .

No	Atributo	4	3	2	1
1	Trato al cliente				
2	Cumplimiento de los plazos pactados de entrega de los servicios.				
3	Retroalimentación de los servicios solicitados.				
4	Nivel de información que posean los candidatos para la plaza en proceso.				
5	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto.				
6	Profesionalidad en el servicio				
7	Forma en que se trata al público				
8	Transparencia en la gestiones del proceso				
9	Conocimiento del objeto social de la empresa				
10	Valores visibles mostrados por el personal que gestiona el proceso				
11	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa.				
12	Respeto por las personas				
13	Divulgación de los resultados del proceso de reclutamiento y selección del personal en la comunidad.				
14	Confiabilidad del personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección del personal.				
15	Amabilidad del personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección del personal				
16	Saber escuchar al cliente , sintonizando con el mismo.				
17	Capacidad técnica para el desempeño del trabajo que transmiten al cliente de confianza, seriedad y seguridad				
18	Experiencia previa con el conocimiento de servicios anteriores				
19	Referencia de tercero , publicidad de los servicios				
20	Imagen y reputación de la empresa.				

ANEXO 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Estimado Cliente

La empresa EMPLEADORA DEL NÍQUEL se ha propuesto mejorar su imagen de Responsabilidad social (RSE) ante la comunidad, a través del servicio de Reclutamiento y Selección del personal.

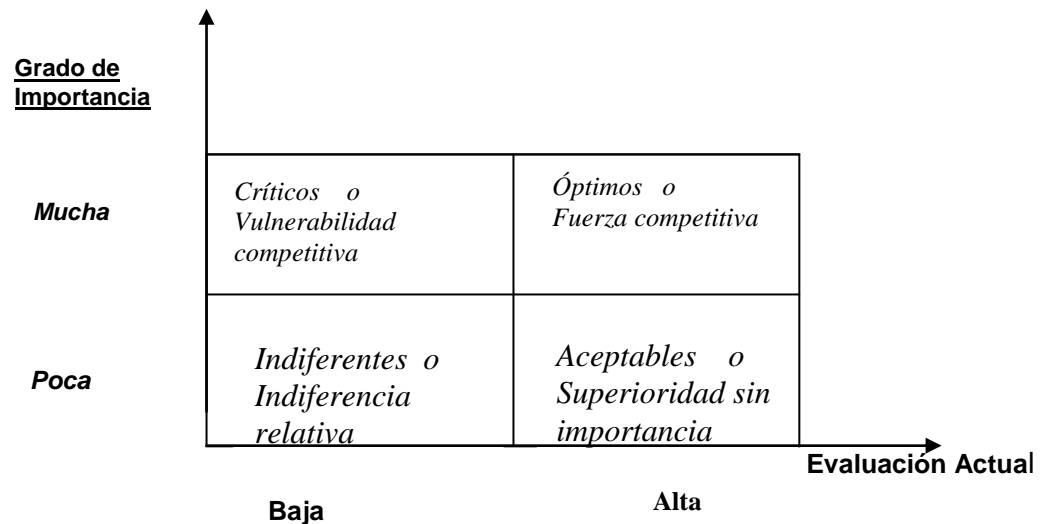
Por favor necesitamos su colaboración en la evaluación de los Indicadores de Satisfacción, situando en la columna de la derecha una x a los atributos que mejor describe el servicio en un rango de poco satisfecho a muy satisfecho.

Gracias.

No	Atributos	Evaluación			
		2	3	4	5
1	Comunicación del personal que gestiona el proceso con el cliente(Retroalimentación que el cliente tiene sobre la solicitud que realiza)				
2	Transparencia en la gestiones del proceso (Claridad en los procesos que se realiza para la selección del candidato).				
3	Información previa sobre el proceso de selección de la empresa (conocimiento previo del funcionamiento del proceso por terceras personas o experiencia personal)				
4	Preparación profesional que trasmite al cliente el personal que gestiona el proceso de reclutamiento y selección (comunicación, formalidad y seguridad).				
5	Imagen y reputación de la empresa (reconocimiento social positivo de la entidad donde se realiza el proceso de selección).				
6	Conformidad con los conocimientos técnicos y aptitudes del candidato respecto a los demandados por el puesto.(requisitos adecuados que cumple el candidato aspirante a la plaza).				
Desea expresar alguna sugerencia para mejora el proceso.					
Firma o seña		Fecha			

ANEXO 4

MÉTODO GRÁFICO PARA EL ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN ACTUAL DE LOS ATRIBUTOS.



Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

- **Indiferentes:** Los que tienen relativamente poca importancia y baja valoración.
- **Aceptables:** Los que tienen poca importancia y alta valoración, a pesar de que no son muy importantes, la entidad tiene buenos resultados y debe tratar de mantenerlos pues pueden influir de alguna manera en mejorar la percepción del cliente.
- **Críticos** (anti-ímanes): Aquellos atributos a los que se les concede gran importancia y sin embargo su situación es desfavorable, constituyen el vértice de los problemas y hacen un llamado de alerta a la organización a medidas rápidas que estén encaminadas a su mejoramiento.
- **Óptimos** (ímanes): los que están en un estado favorable pues son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los clientes. No se deben descuidar por ningún motivo y su presencia permite a la organización ganar en imagen y preferencia.

ANEXO 5 Plan de acción para alinear la RSE con las metas de la organización.

No	Plan de acción	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Revisar la misión y visión de la empresa en correspondencia con las acciones de RSE.	Dirección Técnica	Marzo 2011
2	Realizar acciones de capacitación sobre la RSE a trabajadores y directivos.	Dirección Técnica	Marzo 2011
3	Declarar nuevos objetivos relacionado con la RSE en la gestión de la empresa.	Consejo de Dirección	Marzo 2011
4	Elaborar una instrucción específica de la Evaluación de la percepción por la comunidad de la RSE para su implementación.	Dirección Técnica	Marzo 2011
5	Revisar el código de ética de la empresa	Dirección Técnica	Marzo 2011
6	Realizar un plan de comunicación externo e interno acorde a las nuevas estrategias en materia de RSE.	Dirección Técnica	Marzo 2011
7	Incorporar en el sistema de Gestión de la calidad el procedimiento de la RSE.	Dirección Técnica	Marzo 2011
8	Incorporar en los procesos claves modelos de gestión éticos y responsables.	Dirección Técnica	Marzo 2011
9	Realizar un diagnóstico de la cultura empresarial presente en la empresa.	Dirección Técnica	Marzo 2011
10	Realizar la Implantación e implementación del procedimiento de RSE en la dimensión externa.	Dirección Técnica	Marzo 2011