



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

La gestión de la Responsabilidad social empresarial en una entidad cubana

Pérez-Randiche, Leyda Raquel; Rodríguez-Córdova, Roberto Guillermo; Fonet-Hernández, Elena Balbina; Espinosa-Guerra, Yanet

La gestión de la Responsabilidad social empresarial en una entidad cubana

Ciencias Holguín, vol. 27, núm. 3, 2021

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181568184007>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.




Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.


La gestión de la Responsabilidad social empresarial en una entidad cubana

The management of corporate social Responsibility in a Cuban entity

Leyda Raquel Pérez-Randiche 1
 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín,
 Cuba
 lperez@cigetholguin.cu
 <https://orcid.org/0000-0002-5898-4650>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181568184007>

Roberto Guillermo Rodríguez-Córdova 2
 Universidad de Holguín, Cuba
 rrcordova@uho.edu.cu
 <https://orcid.org/0000-0001-8752-2642>

Elena Balbina Fornet-Hernández 3
 Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales (Cisat),
 Cuba
 efornet@cisat.cu
 <https://orcid.org/0000-0002-7908-095X>

Yanet Espinosa-Guerra 4
 Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios
 Holguín (ECASA), Cuba
 yanet.espinosa@hog.ecasa.avianet.cu
 <https://orcid.org/0000-0003-1265-3570>

Recepción: 03 Abril 2021
 Aprobación: 12 Junio 2021
 Publicación: 30 Julio 2021

RESUMEN:

El desarrollo sostenible aspira a satisfacer las necesidades de la sociedad, respetando los límites ecológicos del planeta y la responsabilidad social es parte indisoluble para su consecución. La investigación que se presenta se desarrolló en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios Holguín, con el objetivo de fomentar la Responsabilidad social empresarial en dicha

NOTAS DE AUTOR

- 1 M. Sc. Leyda Raquel Pérez-Randiche lperez@cigetholguin.cu, <https://orcid.org/0000-0002-5898-4650> Ingeniera Agrónoma. Máster en Ciencias, Tecnología y Sociedad. Se desempeña como Consultora Empresarial del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín donde ha realizado consultorías en las temáticas del sistema de gestión. Posee la categoría de profesor instructor. Ha participado en evento. Ha recibido cursos de postgrados.
- 2 Dr. C. Roberto Guillermo Rodríguez-Córdova rrcordova@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0001-8752-2642> ingeniero de Minas, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular. Profesor de Mérito, Doctor Honoris Causa y Miembro de Honor de la Academia de Ciencias de Cuba.
- 3 Dra. C. Elena Balbina Fornet-Hernández efornet@cisat.cu, elefor49@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7908-095X> Licenciada en Ciencias Biológicas. Doctora en Ciencias Agrícolas. Profesora Titular. Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Investigadora Titular. Líneas de Investigación: Gestión de ciencia, tecnología e innovación, gestión ambiental y gestión de proyectos de I+D+i. Miembro de Honor de la Academia de Ciencias de Cuba.
- 4 M. Sc. Yanet Espinosa-Guerra yanet.espinosa@hog.ecasa.avianet.cu, <https://orcid.org/0000-0003-1265-3570> Licenciada en Derecho, Máster en Ciencias Sociales y Axiología actualmente se desempeña como Especialista en Calidad, Medio ambiente y perfeccionamiento empresarial en la ECASA Holguín y cursa la maestría en Gestión Ambiental.

entidad. Con la utilización de métodos teóricos y empíricos, se diseñó una estrategia que consta de cuatro fases, ocho pasos y once tareas. La factibilidad de la propuesta se constató mediante el criterio de especialistas y la pertinencia de las acciones realizadas. Su implementación parcial potenció el valor responsabilidad, el trabajo en equipo, la integración de los sistemas de gestión y otras mejoras que repercutieron en la eficiencia y calidad de los servicios que brinda dicha empresa.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo sostenible, Responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT:

Sustainable development aspires to satisfy the needs of society, respecting the ecological limits of the planet and social responsibility is closely linked to this. The research presented was developed in the Cuban Company of Airports and Airport Services Holguín, with the aim of promoting corporate social responsibility in said entity. Using theoretical and empirical methods, a strategy consisting of four phases, eight steps and eleven tasks was designed. The feasibility of the proposal was verified through the criteria of specialists and the relevance of the actions carried out. Its partial implementation enhanced the value of responsibility, teamwork, the integration of management systems and other improvements that had an impact on the efficiency and quality of business services.

KEYWORDS: Sustainable development, Corporate social responsibility.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social (RS) es una forma de gestión, que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos (CERES, 2016).

La Responsabilidad social empresarial (RSE), adquirió mayor interés internacional a partir de los años cincuenta del siglo XX, cuando se planteó la importancia social del empresario y se argumentó que sus decisiones impactan de manera directa en la calidad de vida de los individuos que conforman el entorno empresarial (Bowen, 1953).

En época más reciente, ha sido establecida una norma que consolida distintas visiones sobre la RSE, unifica criterios de actuación y medición, recoge los intereses de las partes interesadas y consideraciones del debate mundial. (ISO 26000:2010).

Vélez, (2011), expresó que se habla de RSE cuando las empresas llevan a la práctica una gestión socialmente responsable, que se materializa en actitudes de la organización hacia el diálogo, la legalidad, la responsabilidad por las consecuencias no deseadas de sus actuaciones y otros muchos aspectos que poseen implicaciones éticas, ambientales y en el bienestar general (p.66).

Para Ojeda, Chávez y Álvarez (2015), la RSE se ve reflejada, entre otros aspectos, por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sustentable, a la salud y al bienestar de la sociedad (p.5).

A nivel internacional la Agenda 2030 y los objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) con sus 169 metas afines, de carácter integrado e indivisible, que abarcan las esferas económica, social y ambiental (ONU, 2017), son un importante marco para la consecución de la RSE.

En este contexto, la sociedad cubana se encuentra en proceso de actualización y posee bases e instrumentos para llevarla a cabo, entre ellos la Conceptualización del Modelo Económico de Desarrollo Social Socialista y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: (PCC, 2017), lo cual favorece profundizar en la RSE.

En Cuba, las concepciones referidas a la RSE, en términos de valores como la honradez, la solidaridad y la transparencia, han formado parte de la naturaleza misma del sistema empresarial y se enriquecen con un abanico de propuestas. Lo cual incluye a las empresas cooperativas (Alfonso, Rivera y Labrador, 2009). Se refiere la importancia del crecimiento humano de los trabajadores/as, mediante la formación de competencias

profesionales y humanas (Piedra, 2010), otras incorporan el medio ambiente y la educación universitaria (Araña, 2015) (Pérez, Espinoza y Peralta, 2016), lo que se acompaña de importantes consideraciones sobre sus aspectos Jurídicos (Soto, 2016).

Las empresas aeroportuarias, por razones derivadas de su naturaleza y esencia, deberán diseñar e implementar herramientas y técnicas que garanticen el cumplimiento efectivo de sus objetivos económicos y sociales, lo que favorece la implementación de las herramientas que sustentan la RSE.

Con el objetivo de gestionar la RSE en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios Holguín (ECASA Holguín), se inició una investigación, que evidenció limitaciones para su gestión, entre ellas: en la concepción de la denominación de la RSE, aunque se realizan acciones que le competen y en la insuficiente explotación de las estructuras y mecanismos disponibles, de utilidad para su implementación, lo que conllevó a plantear el siguiente problema científico. ¿Cómo fomentar la RSE en la ECASA Holguín?, para lo cual se propuso la elaboración y aplicación de una estrategia, que se refiere en este artículo. La investigación fue realizada en el marco de la Maestría en Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Holguín.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se emplearon métodos teóricos, tales como: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción y sistémico-estructural; métodos empíricos como: revisión documental, observación directa e indirecta del medio ambiente natural, social y empresarial. Se realizaron además encuestas y entrevistas a los trabajadores, para lo cual se tomó una muestra conformada por 388 trabajadores, mediante un muestreo aleatorio.

Se utilizó el criterio de especialistas, para buscar consensos sobre el valor teórico y práctico de la estrategia y la estadística descriptiva en el análisis de los resultados de las encuestas, procesamiento de los datos y la utilización de tablas y gráficos.

RESULTADOS

Betancourt (2016), ha planteado que para reflejar el compromiso de la empresa socialista y las cooperativas con sus trabajadores y con la sociedad, se han empleado diversos términos y conceptos a través del tiempo, como: atención al hombre, espíritu colectivo, trabajo voluntario, solidaridad, inversión social y apoyo a la comunidad.

Soto y Batista (2020), argumentan que los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el año 2016 en Cuba, declaran que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y varios numerales hacen expresa alusión a la responsabilidad social de estas y al vínculo necesario entre empresa-territorio-sociedad (p.9).

Las empresas aeroportuarias, por razones derivadas de su naturaleza y esencia, deben diseñar e implementar herramientas y técnicas que garanticen el cumplimiento efectivo de sus objetivos económicos y sociales. Esta condición permite la implementación de las herramientas que sustentan la RSE.

Como resultado de la investigación se propone una estrategia para fomentar la Responsabilidad social empresarial en la ECASA Holguín, aplicable en las áreas que conforman la entidad y sus respectivos procesos y su entorno. El diseño de esta estrategia se sustenta en los valores del Sistema social cubano, en los principios básicos de la RSE, tales como transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización y en las características de la organización.

La estrategia diseñada cuenta con cuatro fases, ocho pasos y once tareas. Para su elaboración se precisan las condiciones de partida siguientes:

- *Compromiso*: La dirección general y demás actores sociales que intervienen directamente en la estrategia, deben estar comprometidos e incentivar al resto del colectivo para asumir la RSE y fortalecer sus capacidades.
- *Adaptabilidad al cambio*: Los grupos de interés deben tener disposición para aceptar los retos que provoca el cambio en el interior de la entidad con vista a mejorar su desempeño.
- *Concepción estratégica*: El diseño e implantación de la estrategia, ha de tener en cuenta la estrategia general del centro, para su articulación, lo que propiciará elevar la eficacia y la eficiencia de la toma de decisiones a corto, mediano y a largo plazo, y lograr la consecución de las metas propuestas.
- *Vigilancia de la legislación vigente*: Durante el desarrollo de la estrategia debe observarse constantemente el marco legal en el que se sustenta la RSE, tanto nacional como internacional.

La estrategia es concebida y ejecutada a través de tareas consecutivas e interdependientes para que su implantación se desarrolle a través de funciones básicas, cíclicas e iterativas que logran una mejora responsable, y accedan a un nivel superior.

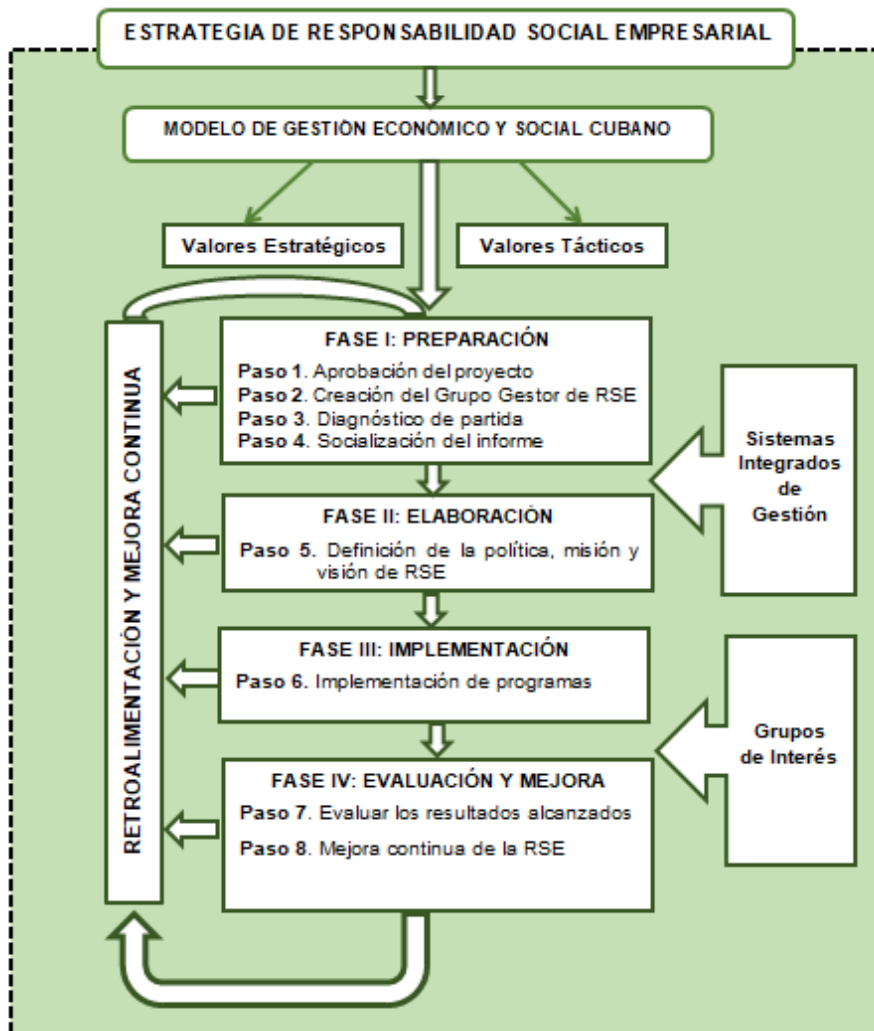


FIGURA.1.
Estructura de la estrategia para fomentar la RSE en la ECASA Holguín
Elaboración propia

Fase I: Preparación

La preparación inicial tiene gran importancia, pues permite construir la base organizativa, técnica, legal y de planificación, que facilita crear la capacidad operativa necesaria para fomentar la RSE en la institución. Posee relevancia en la verificación de las condiciones de partida para fomentar la RSE en la ECASA Holguín. Posee 4 pasos y cinco tareas que se presentan a continuación.

Paso 1. Aprobación de un proyecto para el fomento de la RSE en la ECASA Holguín por el Consejo de Dirección

Se elabora un proyecto para el fomento de la RSE, por un grupo interno de I+D o se solicita por consultoría, el cual se presenta al Consejo de Dirección para su aprobación. Se debaten los beneficios de la RSE para la empresa, su alcance, cronograma de trabajo y la conveniencia de su implementación.

Paso 2. Constitución del Grupo Gestor de RSE

Se convoca al colectivo de trabajadores de todos los procesos que se desarrollan en la entidad, para realizar la reunión de selección del Grupo Gestor de la RSE (entre cinco y siete integrantes), los cuales participan de forma voluntaria en la elaboración y aplicación de la estrategia para fomentar la RSE y para lograr un funcionamiento cohesionado y sistemático.

En este equipo participan los especialistas principales de los procesos de Medio ambiente, Capital humano, Economía, un miembro del Consejo de Dirección, un trabajador con liderazgo asume la coordinación del grupo.

Tarea 1. Capacitar al Consejo de dirección y a los miembros del equipo gestor.

Se aclaran los conceptos sobre el significado y alcance de la RSE, se profundiza en los valores compartidos, con énfasis en la responsabilidad.

Paso 3. Diagnóstico de partida

El Consejo de Dirección de conjunto con el Grupo Gestor de la RSE, revisa y actualiza los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos y demás aspectos, los cuales servirán de base para articular el instrumento que se elabore para la RSE.

Durante este paso se realiza la planificación detallada de las actividades a desarrollar en el diagnóstico, se establecen las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

Tarea 2. Planificar métodos y recursos a emplear.

De conjunto con el Consejo de Dirección se acuerda la metodología a utilizar (se sugiere una lista de chequeo), además de los recursos que garanticen el trabajo en cada período.

Tarea 3. Identificar los diferentes grupos de interés.

Se identifican los grupos de interés y se establecen las expectativas y grado de influencia en el cumplimiento de los objetivos.

Tarea 4. Determinar la matriz DAFO de la entidad con interés para la RSE.

El equipo gestor, con la participación de representantes de los procesos clave de la entidad, realiza el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que inciden en el fomento de la RSE en la ECASA Holguín.

Paso 4. Socialización del Informe final del diagnóstico

Se realiza un informe con el resultado de todo el diagnóstico y se socializa para que pueda ser enriquecido con críticas y sugerencias de los trabajadores y los directivos.

Tarea 5. Presentar el informe final del diagnóstico, al colectivo laboral y al Consejo de Dirección de la ECASA Holguín.

Esta tarea permite alcanzar un consenso entre los trabajadores y directivos y oficializar en el Consejo de Dirección las peculiaridades y problemáticas que servirán de base para el diseño de la Estrategia de RSE en la ECASA Holguín.

Fase II. Elaboración de la Estrategia

Esta fase posee como objetivo formular la estrategia de RSE, para lo cual se toman en consideración los principios de la RSE y los análisis específicos previos referidos a la ECASA Holguín en sus peculiaridades y problemáticas. Se lleva a cabo en un paso, estructurado en dos tareas.

Paso 5. Definición de la política, misión y visión de RSE

La política, misión y visión de la RSE, debe ser apropiada a la naturaleza, magnitud de las actividades y procesos de la organización, incluye un compromiso de mejora responsable, prevención de la contaminación, y cumplimiento con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la institución suscriba relacionados con los aspectos de la RSE de cada dimensión, proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos; se documenta, implementa y mantiene; se comunica a todos los actores internos; y está a disposición de todos los grupos de interés.

Tarea 6. Diseño de la Estrategia.

Se diseña la Estrategia y se describen los diferentes elementos, lo que permita instruir al personal, mediante acciones que garanticen el fomento de los valores compartidos de la empresa y el cumplimiento de responsabilidades en las funciones y niveles pertinentes de la organización, los recursos y plazos para lograrlos.

Tarea 7. Definir los canales de comunicación a emplear para la socialización de la Estrategia.

Se coordinan de forma activa las acciones de promoción, divulgación y fomento de una cultura sobre la RSE y la estrategia y los resultados que se van alcanzando.

Fase III: Implementación de la Estrategia

La Estrategia elaborada y difundida pasa a su implementación, en esta fase se designa a los actores involucrados y se define la función, responsabilidad y la autoridad de cada uno.

Se establecen programas encaminados a resolver los problemas detectados en el diagnóstico empresarial y en el análisis de los grupos de interés.

También se realiza el programa de comunicación interna y externa, ejecución del plan de capacitación y se documentan los procedimientos.

Paso 6. Implementación de programas

En esta fase se llevarán a la práctica cada uno de los programas planeados y se integrarán las prácticas de responsabilidad social a la organización.

Tarea 8. Establecer y monitorear los programas y controles operacionales.

Se documenta la RSE en todos los procesos que se requiera, además de asegurar los recursos humanos, físicos y financieros que permitan la implementación.

Fase IV: Evaluación y mejora

En esta fase se determina el éxito o no de la estrategia, se destacan los aspectos positivos y negativos. Se establecen acciones con vistas a su mejora. Se realiza en dos pasos y tres tareas.

Paso 7. Evaluar los resultados alcanzados

Los resultados alcanzados se evalúan a través de auditorías y revisiones por el Consejo de Dirección en las que se analizan los problemas observados. Una vez realizada cada revisión se elabora el informe de resultados, donde se muestran las deficiencias que se presentan y las acciones de mejora que se proponen. El registro de estas revisiones se archiva y conserva, tal y como establece el sistema de calidad. Se comunican los resultados a los grupos de interés. Por la importancia de estas acciones se identifican en dos tareas independientes.

Tarea 9. Evaluar los resultados obtenidos en el control de los programas establecidos en la etapa anterior.

Se realiza una evaluación exhaustiva de cada programa

Tarea 10. Comunicar los resultados a los grupos de interés.

Se comunican los resultados a los grupos de interés determinados, a través de los diferentes canales de comunicación seleccionados.

Paso 8. Mejora continua de la RSE

Tarea 11. Definir las actividades que sean necesarias para garantizar la sostenibilidad y mejora de la RSE.

Mediante el seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, chequeo de programas, la comunicación a los grupos de interés de los informes de sostenibilidad y el control de la documentación generada, se determinan las limitantes y se retroalimenta el sistema para la mejora.

Aplicación parcial de la estrategia para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios (ECASA), Holguín

Se realizó la aplicación parcial de la estrategia hasta la fase III, “Implementación” y se obtuvieron los siguientes resultados.

Fase I: Preparación

En esta primera fase, se sometió a consideración del Consejo de Dirección un proyecto para el fomento de la RSE en la ECASA Holguín, obtenido por servicios de consultoría especializada, su discusión significó un espacio de reflexión, aprendizaje y crecimiento y facilitó las fases posteriores. Se conformó el equipo gestor con siete integrantes representativos de los grupos de interés y jefes de procesos clave, los cuales se prepararon en aspectos teóricos y prácticos de la RSE.

El análisis de las condiciones de partida indicó la factibilidad de la propuesta en esta empresa, al existir compromiso, adaptabilidad al cambio, concepción estratégica y vigilancia del marco legal.

En el diagnóstico, la revisión de la misión, visión y política empresarial, permitió distinguir: una visión enfocada en la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés, una política integradora, que refiere aspectos de interés, como la responsabilidad ambiental y jurídica contraída para la entidad y su entorno, la preocupación por la seguridad laboral, desarrollo profesional de sus trabajadores y la mejora continua.

La misión hacía énfasis en elevar estándares de otro tipo: eficiencia económica y comercial, regularidad y seguridad. No expresaba de forma explícita, la orientación a la satisfacción de sus clientes y los principios de responsabilidad social o ambiental asumidos, lo cual quedó identificado como un aspecto para la mejora.

La determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, propició la obtención de una visión más ampliada y dinámica de la empresa.

La debilidad más notoria estuvo representada en limitaciones de responsabilidad en actividades grupales, lo que incide en la eficiencia.

La evaluación de los valores estratégicos y tácticos de la ECASA, respalda el análisis realizado, reconoce como valores compartidos los siguientes:

Valores Estratégicos: Defensa de la Patria, trabajo en equipo, el alto desempeño y la profesionalidad, la eficacia, la calidad, la eficiencia, la competitividad.

Valores tácticos: Patriotismo, dignidad, honradez, honestidad, liderazgo, modestia, responsabilidad, laboriosidad.

Entre las principales amenazas se encuentran el éxodo de su fuerza de trabajo, en busca de mayores incentivos salariales y las consecuencias de la persistencia del bloqueo comercial, económico y financiero de los EE. UU, que limita el desarrollo profesional e institucional y retrasa el desarrollo tecnológico.

Entre las fortalezas, la de mayor relevancia para la implementación de la RSE, es la existencia de un Sistema Integrado de Gestión, con su sistema de calidad certificado. Unido a la experiencia y competencia de los trabajadores, el liderazgo del equipo de Dirección, el exigente proceso de selección de personal para la admisión y las adecuadas condiciones de trabajo y para la superación del personal.

Las oportunidades son amplias: nuevas formulaciones en la Constitución de la Republica, Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta el 2030, Lineamientos para el periodo 2016 – 2021, que favorecen el desarrollo empresarial, nueva Ley de inversión extranjera que incrementa las posibilidades de financiamiento externo, el reconocimiento de Cuba como un destino turístico seguro con una gran diversidad de ofertas, pertenecer a un Sistema Empresarial priorizado, contar con una comunidad cercana al aeropuerto alta proveedora de fuerza de trabajo con calificación media superior o media, posibilidad de comercializar los servicios con otras formas de gestión (sector no estatal) y aprobación de tarifas cómodas para este mercado.

Fase II. Elaboración

Se estructuró la estrategia y se establecieron importantes instrumentos, entre ellos, el objetivo estratégico general y los objetivos estratégicos específicos, con sus correspondientes acciones e indicadores para la medición.

Objetivo estratégico general: Introducir el conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los objetivos, estrategias, y política empresarial, que permita el fomento de la cultura organizacional de los grupos de interés en la ECASA Holguín.

Objetivos estratégicos específicos:

1. Sistematizar el monitoreo del estado de la RSE en la ECASA Holguín.
2. Mantener el actuar responsable, ético y cohesionado en las actividades.
3. Reducir los impactos ambientales de las operaciones y desarrollar iniciativas respetuosas con el medio ambiente.
4. Contribuir al desarrollo sostenible, proporcionando soluciones innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, facilitar su integración social y laboral.
5. Potenciar la mejora continua de los sistemas de gestión en función del desarrollo sostenible.

Acciones estratégicas:

1. Replantear la misión y visión de la empresa, acorde a los conceptos de RSE.
2. Mantener la articulación de los objetivos económicos, sociales y ambientales en la política empresarial.
3. Fomentar el trabajo con los valores de la empresa.
4. Propiciar cambios estratégicos en la cultura organizacional, basada en valores comunes o compartidos para sus miembros
5. Revisar el código de ética de la empresa.
6. 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 RSE.
7. Integrar en los procesos de la organización modelos de gestión éticos y responsables, con la política de mejora continua

Fase III: Implementación

La asimilación paulatina de la RSE en la ECSA Holguín, tuvo una clara expresión práctica en la organización e implementación de varios programas de sensibilización que permitieron integrar la RSE dentro de todos los procesos.

Estos programas son: Fortalecimiento y formación de valores; Gestión responsable de los recursos; Satisfacción de los clientes; Seguridad y salud en el trabajo; Gestión de riesgos; Capacitación y Desarrollo profesional; Programa de ahorro de portadores energéticos; Uso de fuentes renovables de energía; Prevención de la contaminación; Atención al hombre y Programa de la vivienda.

A consideración de los autores la RSE refrenda la importancia de una actitud socialmente responsable que trae consigo identidad, innovación, servicio, valores, transparencia, confianza y credibilidad. Actuar con responsabilidad, comprende una lucha y un emprendimiento de acciones que contribuyan al desarrollo sostenible, en bien de la sociedad.

CONCLUSIONES

En la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios (ECASA) Holguín, se revelaron limitaciones en la concepción de la denominación de la RSE e insuficiente utilización de las estructuras y

mecanismos disponibles, de utilidad para su implementación, lo cual incide en las posibilidades de mejora de la satisfacción de los clientes y la responsabilidad con su entorno.

Se diseñó una Estrategia para fomentar la Responsabilidad social empresarial en la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios (ECASA) Holguín, sustentada en los valores del Sistema social cubano, en los principios básicos de la RSE y en las características de la organización, la cual consta de cuatro fases, ocho pasos y once tareas. La factibilidad de la propuesta se constató mediante el criterio de especialistas y la pertinencia de las acciones ejecutadas.

La implementación parcial de la estrategia ha potenciado: el valor responsabilidad, el trabajo en equipo, la integración de los sistemas de gestión, el desarrollo de programas específicos para elevar la calidad de vida de los trabajadores, la atención al cliente y el cuidado del medio ambiente. Condiciones y acciones que contribuyen a una mayor eficiencia y calidad en los servicios empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. J. L., Rivera, R.C.A. y Labrador, M.O. (2009). Responsabilidad social empresarial. Sus particularidades en las empresas cooperativas. *Avances*. 11(1).
- Araña, W. (2015). La responsabilidad socio-ambiental de las empresas mineras cubanas. *Revista Ciencia y Futuro*. (2).
- Betancourt, A. R. (2016). La responsabilidad social empresarial en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, (2), 34-43.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES). Miembros <http://www.redceres.com/nuestros-miembros>
- Oficina Nacional de Normalización (2010). *Norma ISO 26000. 2010*, Ginebra. http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overviews.pdf
- Ojeda, J. F., Chávez, Y. y Álvarez, D. (2015). Responsabilidad social: estandarización y economía basada en el conocimiento. *Revista de Contabilidad*, 36-47.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido*. Comité Central del PCC. Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Pérez, M., Espinoza, C. y Peralta, B. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Universidad y Sociedad*, 8, 169-179.
- Piedra, M. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial: apuntes para una sistematización*. Proyecto de Investigación del Centro de Investigaciones Psicológicas Sociológicas. Inédito, La Habana. Pp. 15-25.
- Soto A. L. (2016). Responsabilidad social empresarial en cuba: una visión desde el conocimiento jurídico en pos del desarrollo local. *Dereito*, 25(1), 101-115.
- Soto, L. y Batista, T. (2020). La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. *Revista IUS* http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187021472020000100055.
- Vélez, A. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa, *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 55-74.