

# **PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS DE LA PROVINCIA DE PINAR DEL RÍO. RESULTADOS E IMPACTOS.**

## **IMPROVEMENT OF THE PATTERN OF SOCIAL ADMINISTRATION IN THE COOPERATIVE ENTERPRISES OF THE COUNTY OF PINAR DEL RÍO. RESULTS AND IMPACTS.**

**Autor: Juan Luis Alfonso Alemán. Profesor e Investigador del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario. Universidad de Pinar del Río. Cuba.**

### **RESUMEN**

El Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social aplicado en las cooperativas de la provincia de Pinar del Río hasta el año 2010, dirigido a la elevación de la calidad de vida de los asociados, trabajadores, las familias y las comunidades presentó un conjunto de limitaciones que se manifestaron en el transcurso de su implementación. Las mismas estuvieron determinadas, fundamentalmente, por la complejidad de los procedimientos para la planificación social que incuestionablemente afectaron el proceso de asimilación de esta tecnología, que no se correspondían con el nivel técnico y la preparación académica del personal que debía vincularse directamente a este tipo de gestión, así como de los asociados y trabajadores en general, que también participan en la administración y dirección de su organización. Todo ello planteó la necesidad de diseñar y validar el perfeccionamiento de este modelo, de manera que propiciara su introducción expedita en las cooperativas e incentivara su aplicación en un número mayor de éstas.

El perfeccionamiento y aplicación del Modelo de gestión Social se realizó durante el período 2011 a primer semestre de 2012 y abarcó un total de 6 formas organizacionales cooperativas en las que se logró demostrar la validez y utilidad de dicho proceso de perfeccionamiento, que permitió una mayor participación real de los involucrados internos (asociados) y externos (comunidad) en la gestión, así como

evaluar la incidencia del desempeño social en la calidad de vida y en los resultados económicos y financieros de las entidades.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social, Gestión Social.

### **ABSTRACT**

The Social Responsibility Management Model applied in the cooperatives of Pinar del Río until the year 2010, directed to the improvement of associates', workers', families' and communities' life quality evidenced a group of limitations shown in the course of their implementation. These limitations were associated mainly to the complexity of social planning procedures unquestionably affecting the process of assimilation of this technology for which the personnel's technical and academic preparation was not enough and the same happened to the affiliates and workers in general that also participate in the management process of the organization. This brought about the necessity to design and to validate this model's improvement, so that it could be introduced in cooperatives and encouraged its application in a bigger number of cooperatives.

The improvement and application of The Social Responsibility Management Model was carried out during the period from 2011 to first semester of 2012 and it included a total in 6 cooperative organizational forms where it was possible to demonstrate the validity and utility of this improvement process that allowed a bigger participation of those involved internally (associates) and externally (community) in the administration, as well as to evaluate the incidence of the social performance in life quality and in the economic and financial results of the entities.

**Key words:** Social responsibility, social management.

### **INTRODUCCIÓN**

En el momento actual, la importancia que reviste el resultado que se presenta está avalada por la plena correspondencia que presenta con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de Abril de 2011, por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, con el objetivo de consolidar nuestro Socialismo y nuestra economía a partir del perfeccionamiento de la gestión

empresarial en todas las formas organizacionales de producción y servicios que sustentan nuestra economía.

El perfeccionamiento y aplicación del Modelo de gestión Social en las cooperativas seleccionadas, posibilitó la identificación precisa y la explotación de recursos y reservas propias de estas organizaciones en función de la elevación de la calidad de vida de sus asociados y comunidades. Con ello, el resultado que se presenta tributa directamente al cumplimiento de los Lineamientos 137,138 y 141. Además, las experiencias derivadas de este proceso representan una guía para la materialización de los lineamientos 25, 28, 42 y 142.

Esto constituye el fundamento principal que sustenta su actualidad e importancia para el perfeccionamiento de la gestión empresarial de las empresas cooperativas y representa un impacto significativo en la elevación sostenida de la calidad de vida del campesinado cubano, propiciando un incremento del sentido de pertenencia de los productores agropecuarios y la necesaria estabilidad de la fuerza de trabajo , sobre la base de un crecimiento continuo de los niveles de eficiencia económica y de la productividad del trabajo. Además, contribuye a la reducción del éxodo de los agricultores hacia las ciudades o zonas de mejores condiciones de vida, o sea a contrarrestar la disminución de la fuerza de trabajo, frenar el proceso de despoblación de las zonas rurales y la significativa movilidad hacia otras actividades productivas o de servicios más atractivas. Estos constituyen retos importantes para el desarrollo económico y social de nuestro país.

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

**Métodos empíricos:**

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

Otra de las técnicas aplicadas, son las **encuestas y entrevistas grupales** a dirigentes cooperativistas y asociados, dirigidas a valorar las principales

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

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

#### **Métodos teóricos:**

- **Método histórico:** Se aplica con el objetivo de determinar la evolución y principales tendencias del desarrollo del concepto de responsabilidad social.
- **Métodos lógicos:**  
El **Método Sistémico** para fundamentar la concepción del modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa, estableciendo los nexos entre los componentes que la conforman y la secuencia lógica de su proceso y por último el **Método de Modelación** como instrumento para lograr la representación artificial del modelo obtenido.

## **DESARROLLO**

El Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa, que se ha aplicado con anterioridad, consideraba procesos de planificación dotados de técnicas complejas que obstaculizaba su exitosa y plena asimilación por las cooperativas agropecuarias, ello limitaba significativamente la participación real y efectiva de todos los involucrados en la gestión social. Es por ello que el objetivo general de este trabajo estuvo dirigido a perfeccionar y aplicar el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa ya mencionado, en función de lograr, en primer lugar, una mayor y mejor asimilación de esta herramienta por parte de las entidades cooperativas, simplificando su proceso de planificación; y en segundo lugar, una real y amplia participación de los asociados, trabajadores y comunidades en la gestión dirigida a la satisfacción de sus necesidades. Con esta experiencia se viabiliza, a partir de esta experiencia desarrollada durante el período 2011/2012 en un grupo de entidades cooperativas agropecuarias de nuestra

provincia, su generalización no sólo al resto de las diferentes formas que componen el sector, sino también a las nuevas cooperativas que se crearán en otros sectores de nuestra economía, según los lineamientos aprobados y que rigen la actualización de nuestro modelo económico.

El perfeccionamiento del modelo tributa además a la consecución de impactos económicos y sociales directos en los niveles productivos de las cooperativas y en la calidad de vida de asociados, trabajadores y comunidades.

El Modelo de Gestión Social Cooperativa aplicado hasta la etapa anterior en las cooperativas agropecuarias de Pinar del Río, basaba su función de planificación en la determinación de valores metas aplicando las técnicas de elaboración de escenarios, que indudablemente permitía realizar esta actividad con mayor precisión al considerar los diferentes probables contextos a los que puede enfrentarse la cooperativa y en consecuencia la proyección de los resultados correspondientes.

Sin embargo, el nivel académico y de preparación técnica que hoy tienen los recursos humanos de las entidades cooperativas obstaculizaba la implementación del modelo por la complejidad que esta herramienta o técnica de planificación representa, generándose en determinada medida una desmotivación hacia su introducción.

De igual forma, el Principio de Gestión Democrática que rige la vida de las cooperativas, en el ámbito de su gestión social se ve afectado por cuanto no se logra la participación real y efectiva de todos los involucrados y beneficiarios.

Como consecuencia de estos aspectos se desarrolló el proceso de preparación del personal vinculado directamente con la práctica y materialización de la Responsabilidad Social Cooperativa, enfocado y sobre la base del perfeccionamiento de esta herramienta, lo cual demostró una mayor interpretación de los contenidos, una mayor adquisición de las habilidades necesarias para la introducción de esta tecnología y el logro de una gestión social de mayor calidad demostrada.

De tal manera que una parte importante del perfeccionamiento se centró en la función de planificación social.

Otro aspecto abordado en dicho perfeccionamiento, estuvo dirigido a la conformación de un Sistema de Indicadores Sociales a partir de necesidades y aspiraciones sociales, tanto en el ámbito interno de la organización como en su entorno, que realmente

representaran un alto contenido humano y un gran significado social, destacando las principales necesidades del mercado social; así como que la cooperativa contara con una real capacidad de enfrentamiento. Esto descarga el sistema de una enorme información estadística y del mantenimiento de un conjunto de indicadores que se incluirían sin ningún movimiento en sus magnitudes y ya que no se considerarían dentro de la gestión social a largo plazo. Se trata, por tanto, de identificar necesidades y a partir de ahí, definir indicadores que representen una importante utilidad desde el punto de vista de la gestión, particularmente de la planificación y la evaluación del impacto social.

Como puede apreciarse, el proceso de perfeccionamiento no significa cambios en los componentes del modelo, ni en la relación funcional entre estos, sino que está dirigido a modificar el contenido de dos de sus tres elementos: El Sistema de Indicadores Sociales y el proceso de construcción del Balance Social Cooperativo, dentro del cual se desarrolla la función de planificación. Por ello, la metodología que sustenta el proceso de Gestión Social Cooperativa, se desarrolla a través de los siguientes pasos principales:

1. Diagnóstico inicial de la situación social, fundamentalmente a través de la información proveniente del Sistema de Indicadores Sociales. Esta información debe ser objetiva, actualizada, veraz, suficiente, real y factible para la toma de decisiones.
2. Selección de las necesidades sociales y expectativas a enfrentar por la cooperativa, según significado social, grado de compromiso y disponibilidad de recursos propios y otros que se obtengan por gestión: Determinación de los Activos Sociales del balance, expresados en UB.
3. Planificación de la acción social: Elaboración de los programas sociales correspondientes, fijación de la meta correspondiente a cada programa social y asignación de recursos (presupuesto social).
4. Definición de las funciones y tareas que corresponden al personal directamente vinculado con el proceso.
5. Elaboración, al finalizar el período, del Balance Social Cooperativo perfeccionado y análisis del desempeño social de la entidad.

6. Valoración del impacto generado por la acción social al finalizar la etapa, reflejado en el Sistema de Indicadores Sociales.
7. Elaboración, presentación, análisis y aprobación del informe acerca de los resultados de la gestión social desarrollada por la cooperativa en la Asamblea General de Asociados.

La reforma de este componente, gráficamente representada, es la siguiente:

Cooperativa: \_\_\_\_\_

Período: De \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Programas	Presupuesto	Unidad de medida		Valor proyectado		Realización				Balance Social Cooperativo (U.B)		
		Unid. Físicas	Beneficiarios.	VP		VR		%R		Act.	Pas.	Patrim.
				UF	NB	UF	NB	UF	NB			
				1		2		3(2/1 x100)		4	5(4-6)	6(3x4)

Fuente: Elaboración propia.

La validez y utilidad del perfeccionamiento del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa fue demostrada a partir de su aplicación en 5 entidades cooperativas de la provincia de Pinar del Río las cuales culminaron exitosamente el proceso de su implementación:

1. Unidad Básica de Producción Cooperativa La Quinta.
2. Unidad Básica de Producción Cooperativa La Lucila.
3. Unidad Básica de Producción Cooperativa Julián Alemán.
4. Unidad Básica de Producción Cooperativa El Mango.
5. Cooperativa de Producción Agropecuaria Eliseo Caamaño.

Estas entidades aplicaron el Modelo de Gestión Social en el anterior período 2010/2011 y en ellas se detectaron las deficiencias e insuficiencias que determinaron la necesidad del perfeccionamiento del modelo, que como se ha planteado, no representa cambios en sus componentes ni en la estructura propia del proceso de gestión, sino en el contenido que conforma el Sistema de Indicadores Sociales, así como en la tarea de construcción del Balance Social, que incluye la función de planificación.

En cada una de las cooperativas seleccionadas se implementó la metodología para la gestión social con la aplicación de los componentes objeto de perfeccionamiento, durante el período 2011/2012, y se analizaron los resultados e impactos logrados, entre los que se destacan:

1. Elevación de los niveles de eficiencia y eficacia socioeconómicas al disminuir los costos de producción.
2. Fortalecimiento del Control Interno, a partir del perfeccionamiento de la contabilidad a todos los niveles en el uso de los recursos.
3. Elevación del Sentido de Pertenencia de los trabajadores y asociados a las cooperativas, que se refleja en la no ocurrencia de bajas y en el incremento de la productividad del trabajo.
4. Completamiento de la fuerza de trabajo asociada en tres de las entidades vinculadas al proyecto, por el impacto y el reconocimiento social de las comunidades.
5. Incremento en la incorporación de la mujer al trabajo de las cooperativas por la construcción de jardines de la infancia, garantizarse el aseguramiento material y alimentario de los mismos, y lograr la asesoría y preparación del personal de estas instalaciones por las direcciones municipales de educación de los territorios.
6. Capacitación técnica y ética de los recursos humanos de las empresas cooperativas, tanto de los cuadros, como de los asociados.
7. Perfeccionamiento de los procesos contables de las cooperativas al complementarse con el Sistema de Indicadores Sociales y la técnica del Balance Social que posibilita el control de recursos destinados a la gestión social y la toma de decisiones en este ámbito.

8. Impacto importante, resulta la contribución que logran las cooperativas, a partir de su desempeño social, al fortalecimiento del trabajo del gobierno en las comunidades: Delegados del Poder Popular y Presidentes de Consejos Populares, así como en la consolidación de los procesos de toma de decisiones sobre la base de la participación de los ciudadanos.
9. La coordinación con empresas de servicios de cada uno de los territorios, para la prestación de estos directamente a la población de cada comunidad, (Servicios de belleza, reparación de equipos electrodomésticos, calzado, etc.). De igual modo y a partir de las capacidades propias de cada cooperativa, se garantizan servicios de carpintería, mecánica, herrería, préstamos financieros para los asociados y otros.
10. El destacado papel en la recuperación de los daños por la ocurrencia de desastres naturales como parte de la gestión social realizada.
11. Se contribuye al mejoramiento de los viales y caminos de acceso a las áreas de las cooperativas, así como a las comunidades.
12. Se identifican y atienden, fundamentalmente con el aseguramiento alimentario, a los grupos vulnerables de las comunidades, principalmente ancianos y discapacitados.
13. Apoyo sistemático a las instituciones educacionales y de salud de cada una de las comunidades que se manifiesta, tanto en la atención al personal que desempeña estas importantes labores, como en la contribución al mejoramiento de las condiciones en que se desarrolla cada una de estas actividades.
14. Construcción de 7 instalaciones que garantizan las opciones recreativas y culturales de los asociados, sus familias y comunidades, generalmente inaccesibles para ellos por la ubicación geográfica que presentan y al mismo tiempo constituyen nuevas fuentes de empleo para la población residente en las localidades.
15. El enriquecimiento de la teoría y la práctica del cooperativismo en las condiciones de nuestro Modelo Social socialista de Desarrollo, por la generalización del modelo gestión social en las cooperativas, representa un significativo impacto teórico.

16. Contribución, en todos los casos, a las labores de saneamiento de las comunidades, a partir de programas asumidos por las cooperativas, para la recolección de desechos y evacuación de residuos, así como el mantenimiento en general de la higiene y el embellecimiento de las poblados.

### **CONCLUSIONES**

- Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, dirigidos a preservar nuestro Socialismo, a garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población; demandan la práctica de una Responsabilidad Social efectiva de todos los actores presentes en nuestra economía sobre la base de altos niveles de eficiencia económica.
- La empresa cooperativa debe ser considerada no sólo como una unidad técnica, económica y financiera si no además y con un sentido prioritario, como una institución social, debiendo fundamentar su gestión bajo una concepción de responsabilidad social, que integre de manera coherente factores económicos, productivos y sociales.
- La implementación del modelo de gestión de la responsabilidad social para el sector cooperativo cubano permite elevar el nivel y calidad de vida de la población, a partir del incremento sostenido de los niveles de eficiencia y eficacia. Contribuye directamente a la consolidación de nuestro sistema de gobierno en la base y por tanto al fortalecimiento de nuestro Socialismo y se rescata y fortalece la naturaleza y esencia cooperativa.
- El Balance Social Cooperativo viene a llenar un espacio como un instrumento de medición y evaluación de la gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa, lo que conduce a fortalecer no solo el sentido de pertenencia en estas entidades, sino de manera general a consolidar los niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social que conduzca a la elevación del nivel y calidad de vida de asociados, empleados, comunidad y sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovich, A.L.. (2001). *Responsabilidad Social Empresarial*. Tesis de grado. UBA.
- Alfonso, J. L.. (2008). *Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba.
- Cortina, A. (1998.) *Ética de la empresa*. Editorial Trotta, S.A. Madrid, España.
- Cracogna, D. (1980) El Balance Social en la Empresa. *Revista de Administración de Empresas*. No. 124. Buenos Aires, Argentina.
- Chapman, W. (1998). *El Desarrollo de la Contabilidad Social en América Latina. V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina*. Trelew. Buenos Aires, Argentina.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). La Habana, Cuba.
- Pérez, B. (2001). *Revista Cubana de Gestión Empresarial Nueva Empresa*. No 1. La Habana, Cuba.
- Resolución No. 103 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización. 2006.
- Resolución No. 8- 2005: Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- Resoluciones de la tercera reunión del ISO/TMB/WG SR. Lisboa, Portugal. 15 Mayo 2006.
- Resoluciones del Primer Encuentro del ISO/TMB/WG SR. Salvador, Brasil. ISO/TMB/WG RS N 15. 7 de Marzo 2005.
- Responsabilidad Social 8000. Norma SA 8000. Social Accountability Internacional (SAI). 2001.