



## **Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social**

**Coordinadores: Mirta Vuotto, Griselda Verbeke**

---

### **La Responsabilidad Social en las Cooperativas no Agropecuarias como satisfacción plena del trabajo de sus socios**

**Autor/es: Niurka Caridad Padrón Sánchez**

**E – mails: niurkapadron67@yahoo.com**

**Pertenencia institucional: Asociación Nacional Economistas y Contadores, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Cuba**

#### **Introducción**

Las nuevas formas de gestión de las cooperativas, a partir de la vigencia de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución formulados en 2011 por el Partido Comunista Cubano para actualizar el modelo económico, pueden constituir un ejemplo de organización con capacidad y potencialidad para promover la eficiencia e impulsar una mayor conciencia con respecto al trabajo y su contribución social. Basadas en la propia autonomía y autogestión estas iniciativas concebidas como fuente de desarrollo humano y social recuperan los principios del cooperativismo y se comprometen en muy alto grado al servicio de sus miembros, como la razón principal de su existencia.

El objetivo de la ponencia consiste en mostrar la forma en que las nuevas cooperativas no agropecuarias pueden constituir un medio de transformación social y de mejoramiento humano debido a que presentan, como método de trabajo, potencial para elevar el desarrollo de las fuerzas productivas y enriquecer las relaciones sociales de producción.

Vinculada con la constitución y desempeño de estas organizaciones la ponencia refiere a la responsabilidad social cooperativa y a las prácticas de balance social tomando como ejemplo el caso de la Cooperativa Reconstructora de Vehículos de La Habana.

#### **1. La responsabilidad social de las cooperativas**

En una economía globalizada las fuerzas del mercado establecen una impronta en el ritmo del crecimiento económico mientras que los Estados tienden a minimizar sus funciones, entre ellas la de redistribuir el ingreso. La pérdida de fuerza de los Estados se acentúa ante el poder de las



grandes empresas que rigen los destinos financieros, orientan la tecnología y los mercados, marcan las pautas de las políticas de distribución y se autorregulan a través de sus asociaciones sin tener en cuenta las necesidades reales de la sociedad. Debido a que en este contexto prevalecen numerosos problemas sociales y se operan estrategias económicas poco eficaces para resolverlos, resulta necesario perfeccionar los mecanismos de constitución de las cooperativas y aplicar a ellas, y entre otras, las prácticas de balance social vinculadas con la responsabilidad social cooperativa (RSC).

En esa vía, en Latinoamérica, desde hace más de dos décadas se vienen dando pasos para la realización de distintos modelos de balance social entendidos como herramientas de la gestión socioeconómica que facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas a sus asociados especialmente, y a los demás grupos de interés impactados por su accionar, en relación con el cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos. La herramienta del balance social, además de permitir el análisis interno de cada cooperativa, ayuda a construir la imagen del movimiento cooperativo sobre parámetros objetivos y fiables (Cooperativas de las Américas, 2014).

Desde esta perspectiva cabe subrayar que la responsabilidad social resulta algo más que un conjunto de prácticas específicas o iniciativas puntuales motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios particulares<sup>1</sup>. Aunque lo habitual es encontrar el concepto de responsabilidad social en el vocabulario “ético” que utilizan algunas grandes empresas orientándose a finalidades vinculadas con el marketing, se debe destacar que las cooperativas se reconocen en los valores éticos desde su origen, aunque no sienten la necesidad de anunciarlos. Su forma de funcionamiento económico particular les permite adoptar estrategias basadas en perspectivas a largo plazo sin estar apegadas a una rentabilidad financiera. Su sistema de reservas indivisibles les da la posibilidad de aplicar políticas de desarrollo económico más duraderas y su ética se traduce en un principio que le otorga la primacía de las personas y al trabajo en el reparto de los beneficios, distribuyéndolos entre los trabajadores y los usuarios, constituyendo una reserva de excedentes para el desarrollo de la actividad y para fines sociales.

La RSC tratada internacionalmente a partir del balance social concebido como herramienta de la gestión socioeconómica de la cooperativa le facilita medir y rendir cuentas de su accionar en relación del cumplimiento de su propia identidad, es decir de sus principios y valores cooperativos.

---

<sup>1</sup> Se ha destacado que la responsabilidad social derivada del poder social de las empresas que con sus acciones afectan los intereses de otros sectores de la sociedad supone “la obligación que tiene una empresa, más allá de lo que exige la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad” la que debe reflejar una visión de los negocios que incorpora a los valores éticos, a las personas, a la sociedad y al medio ambiente” (Davis, 1975).



Como filosofía y práctica de la cooperativa se encuentra avalada por las políticas sociales que fijan paradigmas de comportamiento para sensibilizar a la Junta Directiva y al Consejo de la Administración. Sin esa premisa el balance social sería equivalente a un documento, menos interesante que el balance financiero. De esto se infiere la importancia de una planeación estratégica, donde el balance social se encuentre integrado y las acciones previstas lo impliquen en el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa. Esto supone bases sólidas en la sistematización de los balances financieros, como punto de partida para cuantificar otros indicadores que se consideren necesarios, además de contar con personal capacitado sobre el tema, compromiso y aceptación de todos los socios y la Junta Directiva (Mena, 2014). A esto se añade la emoción para emprender las acciones, ya que sin emoción, no hay pasión y sin pasión no hay compromiso (de Souza, 2012). Estos aspectos permiten entender que la RSC es un tema en construcción permanente, no acabado que supone un proceso integral, gradual y continuo en las organizaciones cooperativas (ACI, Américas, 2012). En dicho proceso resulta de vital importancia el vínculo directo y el impacto de la cooperativa con la comunidad donde está enclavada.

Con respecto a los desafíos a los que pretende responder el balance social guiado por la RSC, se debe destacar la importancia de enumerar y valorar el conjunto de acciones cualitativas que permiten mostrar que las cooperativas, aunque se sometan a las mismas coacciones del mercado, no son empresas como las demás. Por esto es necesario considerar que el ejercicio de la responsabilidad social puede tener además importantes repercusiones en el aumento de la productividad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las formas productivas cooperativas y por consiguiente en el desarrollo de las fuerzas productivas.

## **2. Las Cooperativas no Agropecuarias (CNA)**

El modelo económico cubano y su plataforma programática establecida en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, (Lineamientos VI congreso PCC, 2011) considera a las cooperativas caminos para llegar al desarrollo sostenible, destacándolas por sus principios. Esto supone reconocer en estas organizaciones la facultad de producir bienestar y poder incrementar el nivel de vida de sus miembros y demás personas que viven en los territorios cercanos a ellas, a través de sus producciones y servicios alternativos (Jiménez, 2003).

El marco legal que impulsa la creación de CNA, aprobado hacia fines de 2012, las caracteriza en el Decreto-Ley 305, estableciendo el régimen especial de seguridad social (Decreto-Ley 306) y su reglamento general (Disposición 309). Estas regulaciones establecen la posibilidad de crear



cooperativas de producción de bienes y servicios, como nuevas empresas que surgen de iniciativas autónomas, o bien establecerlas a partir de unidades empresariales estatales ya existentes, o de la asociación de varios cuentapropistas. No se establecen limitaciones en cuanto a las actividades, siempre que sean de interés social (las actividades profesionales aprobadas en la etapa inicial se limitaron a las mismas permitidas para los trabajadores por cuenta propia), ni en cuanto a los territorios en que pueden ser creadas (Harnecker, 2014).

Desde la puesta en vigencia de la normativa y hacia fines de 2014 habían sido creadas con carácter experimental 349 CNA. En esa fecha se registraban en la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE, 2015) un total de 5.515 cooperativas agropecuarias y de ellas 2.516 eran de créditos y de servicios, 903 de producción agropecuaria y 1.747 unidades básicas de producción cooperativa. En conjunto las cooperativas representaban el 55% del total de entidades empresariales, incluyendo las unidades presupuestadas.

La mayoría de las CNA creadas han sido cooperativas de trabajo en los sectores de comercialización de productos agropecuarios, en servicios de transporte de pasajeros, en comercio y gastronomía, en construcción y en servicios auxiliares de la actividad de transporte. Ellas realizan acciones que benefician a las comunidades y el medio ambiente, además de acciones planificadas que forman parte de sus estrategias económico productivas principales. En este conjunto no abundan los casos en que se contemplen políticas sociales en sus planes estratégicos ni casos de nuevas entidades que desarrollen balances sociales que puedan reflejar esas políticas como líneas de trabajo sistematizadas. Por estas razones resulta importante que las formas de producción cooperativa que tienen en cuenta los problemas sociales de sus comunidades puedan reconocer la importancia de la RSC materializada en el balance social como otra de sus contribuciones al desarrollo local. Profundizando en esta vía será posible desarrollar una sociedad más consciente del papel que deben desempeñar estas entidades en las etapas iniciales de actualización del modelo económico cubano.

### **3. Trabajo y principios cooperativos**

Al considerar que el trabajo confiere un derecho de propiedad sobre el producto o servicio realizado, se valora en especial el papel de las cooperativas de trabajo debido a que superan y sustituyen el carácter dependiente y la relación de subordinación propia del trabajo asalariado por la responsabilidad y la autogestión. En estas organizaciones los asociados pueden garantizar una



eficaz responsabilidad social y exponerla en el balance social cooperativo. Esta herramienta también ofrece la oportunidad de abrir nuevos ámbitos de trabajo para las cooperativas así como originar nuevas modalidades de diálogo y de gestión.

Con respecto a las CNA, además de reconocerse por ley los principios de voluntariedad, cooperación y ayuda mutua, decisión colectiva e igualdad de derechos de los socios, autonomía y sustentabilidad económica, disciplina cooperativista y colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades, se enuncia en el principio de la responsabilidad social, junto con su contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de sus socios y familia (Decreto – Ley 305)<sup>2</sup>.

Los principios ponen de relieve que los elementos más importantes de la libre vinculación a una cooperativa se relacionan con su doble dimensión, expresada en su carácter de asociación autónoma de personas y de empresa de propiedad conjunta y gestión democrática.

En consonancia con esos criterios, los planes estratégicos de las cooperativas deberían orientarse al desarrollo económico y social sostenible, protegiendo el medio ambiente, desarrollando sus actividades sin ánimo especulativo y garantizando el cumplimiento disciplinado de las obligaciones fiscales y estimulando a través de su trabajo la cultura cooperativista en la búsqueda de satisfacción de las necesidades materiales, de capacitación, sociales, culturales y morales de sus socios y familiares.

Todos estos aspectos, que deberían estar presentes a la hora de confeccionar los planes técnico-económicos de las CNA, en virtud del principio de la RSC pueden traducir la potencialidad de una gestión que se diferencia de la estatal debido a que los planes se formulan de manera horizontal, con eje en las propias necesidades y sin responder a otras estructuras organizativas.

La exigencia en el cumplimiento de los principios propuestos para las organizaciones cooperativas es paralela a los cambios en la estructura gubernamental de los territorios producida a partir de la actualización del modelo económico. En este contexto los Consejos de la Administración Municipal dirigidos por las Asambleas municipales del Poder Popular despliegan un sistema de trabajo territorial en el que juegan un importante papel las entidades enmarcadas en el territorio,

---

<sup>2</sup> No obstante la importancia del principio de educación cooperativa, este no se formula en el marco legal experimental aprobado. El hecho de que la población cubana tenga un alto nivel de instrucción no elimina la importancia y necesidad de que los miembros de las cooperativas dominen las particularidades organizativas y éticas de esas organizaciones. También es necesario destacar la relevancia de los mecanismos para el flujo de información de manera que los socios deben estar informados acerca de la situación de la cooperativa y las implicaciones de las decisiones que ellos adoptan. Por otra parte, aunque la “política para la creación de cooperativas no agropecuarias” aprobada en 2012 establece la intención de requerir la capacitación antes de la creación de una cooperativa y una formación mínima sobre cooperativismo es indispensable tanto para los miembros fundadores como para quienes decidan asociarse posteriormente, este aspecto no se encuentra establecido en el marco legal aprobado.



independientemente de sus estructuras de subordinación (local, provincial o nacional). Todas ellas deben tributar el 1% del total de sus ingresos mensuales, para ser utilizados para el desarrollo local, poniendo en práctica la responsabilidad social en beneficio de la comunidad.

Actualmente son pocos los estudios sobre las nuevas CNA y sus formas de gestión que permitan apreciar la forma en que se abordan las problemáticas sociales, en especial las vinculadas con la acción de la cooperativa y existen además escasas experiencias cubanas en las que esas prácticas se sistematizan en un balance social.

La importancia del balance social cooperativo radica en su potencialidad para plantear una reflexión más amplia sobre el lugar de las cooperativas en la actualidad y las misiones que estas deben cumplir como herramientas económicas al servicio de sus socios, constituyendo vectores de diálogo entre las expectativas de la sociedad respecto a los bienes y servicios que producen.

#### **4. Un balance social ilustrativo: la Cooperativa Reconstructora de Vehículos (CRV)**

Para apreciar concretamente la manera en que el balance social permite mejorar los procesos de gestión de la vida cooperativa y valorar algunos de los aspectos que se construyen tanto en términos de la relación con sus socios-trabajadores como en la comunicación frente al entorno local resulta de interés considerar el caso de la Cooperativa Reconstructora de Vehículos (CRV), creada en noviembre de 2013 en virtud de los lineamientos propuestos para las CNA. Constituida en asamblea por 48 socios fundadores, 41 de ellos están vinculados directamente a la producción y 7 de forma indirecta. Su objeto social es la prestación de servicios de chapistería, pintura, tapicería general y otros servicios complementarios o conexos vinculados con la actividad principal.

La cooperativa tiene todas las facultades que la ley le concede y puede dentro del territorio de la República de Cuba desarrollar las actividades que constituyen su objeto social, prestando sus servicios a todo tipo de vehículos pertenecientes a personas naturales y colectivas cobrándolos en cualquiera de los tipos de moneda de curso legal existentes en el país<sup>3</sup>.

La CRV actúa en un campo en que interactúan intereses colectivos y particulares y sistematiza sus prácticas en un balance social realizado por primera vez en 2014 por la Comisión de Arbitraje y Atención a los Socios. La comisión constituida dio cuenta de las principales actividades realizadas en los primeros cinco meses de funcionamiento de la cooperativa. Entre ellas se menciona la ayuda económica otorgada a 27 socios que la solicitaron por razones personales. En todos los casos fue

---

<sup>3</sup> El Peso Cubano Convertible (CUC) es una de las dos monedas oficiales de Cuba, junto con el peso cubano (CUP). Comenzó a circular en 1994. Actualmente 1 CUC equivale a 22,2 CUP.





posible dar respuesta. “Es cierto que existieron casos que requirieron de nuestra atención y la respuesta no fue todo lo oportuno que hubiésemos deseado, pero en resumen se atendió a las demandas del 36% de los socios”.

La cooperativa decidió crear un fondo de entre 18 y 20 mil CUC para préstamos sin intereses a los socios ante determinadas eventualidades, o para premiar a los trabajadores más destacados con viajes de capacitación al exterior y vacaciones, atendiendo además las necesidades de salud. Tal como expresan algunos responsables de CRV, todo se financia en pos de la disciplina y las mejores condiciones para trabajar. A estas iniciativas se debe añadir el convenio realizado con automóviles que transportan a los socios al lugar de trabajo y luego los retornan a sus hogares, como también la cobertura de la merienda diaria destinando 2 CUC por cada socio para el almuerzo.

Para validar el principio cooperativista del aporte social la cooperativa atiende con precios moderados a los socios y personalidades de distintas esferas, propietarios de autos, jubilados o no, que no poseen la capacidad adquisitiva para contratar esos servicios.

Las principales respuestas se canalizaron a partir de préstamos monetarios de la Reserva del Fondo Mutualista<sup>4</sup>, junto con la cobertura de atención médica a cinco socios y la atención de vehículos personales de siete socios.

Más allá de las respuestas a su membresía CRV apadrinó el Asilo Juan Lefont, del Municipio Cerro realizando reparaciones de neveras y camas, la entrega de una bomba de agua y un freezer de almacenamiento.

Asimismo reparó 138 equipos, a precio acorde a las posibilidades de pago de las personas que los requirieron. Esto significa que los trabajos realizados que CRV facturó a 7.109,25 CUC, equivaldrían en el mercado a 58.550, 21 CUC.

Una de las líneas de trabajo incorporada está vinculada con la recuperación de ambulancias y en este ámbito se reconstruyeron vehículos a un costo promedio de 3.833 CUC. Si esas ambulancias se hubieran reconstruido en los talleres de Mercedes Benz su costo hubiese sido de alrededor de 144.000.00 CUC, es decir que CRV contribuyó con el Sistema de Salud Pública del país ahorrándole en la reparación de un recurso esencial del sistema cerca de 140.167 CUC.

Por último, cabe señalar uno de los aspectos vinculados al reconocimiento de la educación cooperativa, considerada por su importancia como la “regla de oro”, ya que permite comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y para prosperar colectivamente. A partir de los procesos de educación y formación los asociados pueden



comprender de manera precisa su propia propuesta de cooperación y la necesidad de mantener un equilibrio permanente entre las relaciones sociales y económicas y la necesidad de proteger elementos como la democracia, la participación y la equidad, aspectos fundamentales de la cooperación a partir de una organización productiva. En este campo la CRV ha creado una comisión de educación y un fondo de educación que garantiza los gastos que toda labor educativa conlleva y ha desarrollado un conjunto de acciones entre las que se destaca el curso sobre funcionamiento de las cooperativas, realizado por la Consultoría Económica de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, y la capacitación dirigida a la explicación sobre la formación, cálculo y distribución de las utilidades. Entre las actividades de capacitación fue proyectado un vídeo sobre la experiencia de recuperación de una empresa capitalista de fabricación de neumáticos por sus trabajadores.

## **5. Conclusiones**

Ha sido destacado el papel del cooperativismo de trabajo debido a sus principios de funcionamiento participativo sustentado en la responsabilidad individual y colectiva y en procesos democráticos de gestión que enaltecen a la persona más que cualquier otro factor económico-social. En ese sentido resulta indiscutible el papel que han tenido en otras sociedades esas cooperativas para garantizar una seguridad y protección social a los miembros así como al entorno en que se encuentran ubicadas. La atención que ellas brindan a su colectivo, así como la educación y capacitación, permiten sentar las bases de construcción de un hombre nuevo transmitiendo al brindarle capacidad y condiciones para enfrentar los retos actuales.

El balance social como herramienta para apreciar la contribución de las cooperativas de trabajo en materia de responsabilidad social puede resultar un instrumento eficaz de medición para valorar su aporte a la relación entre los beneficios sociales y el éxito de la actividad productiva y considerar el impacto social de la organización en su comunidad. Al mismo tiempo se debe señalar su importancia como herramienta estratégica de evaluación sistemática y como oportuno instrumento comunicacional. Gracias a este instrumento, las cooperativas pueden medir el grado de acercamiento o alejamiento que tengan con respecto al cumplimiento de su misión, a la luz de sus principios y valores cooperativos. Al respecto se debe destacar que dichos principios constituyen referencias básicas compartidas por la totalidad de las cooperativas -con independencia de su dimensión, tipo de actividad y grado de desarrollo. En estos términos la responsabilidad social

---

<sup>4</sup> El fondo ascendió a 17.470.00 CUC y los préstamos oscilaron entre un mínimo de 500 CUC a un máximo de 6.000 CUC.





cooperativa reflejada en el balance social permite apreciar hasta que punto la cooperativa puede acercarse a la meta de la satisfacción plena de la persona en su trabajo y brindar la cobertura eficaz de sus demandas personales y sociales.

A la luz de la experiencia analizada en este trabajo resulta importante subrayar la necesidad de implementar herramientas de gestión como el balance social que puedan difundir las realizaciones derivadas de los principios cooperativistas y contribuyan a la actualización del modelo de gestión cubano.

### **Bibliografía**

Alianza Cooperativa Internacional (1997). Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI; Alianza Internacional de Cooperativas: Declaración sobre la Identidad Cooperativa. Buenos Aires, Argentina, Intercoop.

Cooperativas de las Américas (2014) Balance Social Cooperativo: certificación de Cooperativas de las Américas en Responsabilidad Social Cooperativa

Cruz, J. & Piñeiro, C. (2012). Una introducción a las cooperativas. En C. P. Harnecker, Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba. (pág. 32). Ed. Caminos. La Habana.

De Souza, J. (2012). La Gestión Innovadora del Cambio Institucional: El arte de cambiar las personas que cambian las cosas. Taller de innovación institucional, para los municipios pilotos del proyecto Palma. La Habana.

Depretris, Edith, (2011) “Cooperativas de trabajo. Elementos básicos para su estudio.

Díaz, Beatriz & Colectivo de Autores (2015) “Cooperativas y Sociedad: un enfoque múltiple”, Editorial Universitaria.

Guzón, A. & Colaboradores (2011). Cataurito de Desarrollo Local. La Habana.

Harnecker, C. (2014) Las cooperativas en el nuevo modelo económico en Mauricio A. Font y Mario González-Corzo *Reformando el modelo económico cubano*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies The Graduate Center, The City University of New York

IBASE. (2003). Guía de elaboración del Balance Social. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Sao Pablo. Brasil.

IDEA (2001). El Balance Social. Un enfoque integral. Argentina.



Jiménez, R. (2003). Diagnóstico del estado actual de la Educación Cooperativa en el sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Programa FLACSO Cuba. La Habana.

Lineamientos VI congreso PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Consejo de Estado. La Habana.

República de Cuba (2012). Decreto Ley 305 y 306 Consejo de Estado.

República de Cuba (2012). Decreto Ley 309 del Consejo de Ministros

República de Cuba (2012). Ley 113 del 2012 de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

República de Cuba (2012). Resolución No. 427/12 Ministerio Finanzas y Precios.

República de Cuba (2012). Resolución No. 570/12 Ministerio de Economía y Planificación.