

# CONSTRUYENDO PUENTES HACIA EL EMPODERAMIENTO: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

*BUILDING BRIDGES TO EMPOWERMENT:  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL ENGAGEMENT*

**Maví Pérez García**

**Yohanna Lobelle Rimada**

Recibido: 16-04-2024

Aceptado: 01-05-2024

Publicado: 01-07-2024

Cómo citar este artículo:

Pérez M, Lobelle Y (2024). Construyendo puentes hacia el empoderamiento: Responsabilidad social empresarial y compromiso social, 6 (10), 6-24. <http://www.psicocuba.uh.cu>

## RESUMEN

En el artículo se muestra al empoderamiento psicosocial, como un concepto clave en la estructuración de proyectos de emprendimiento y cooperación entre diversos actores socioeconómicos. Se destaca la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE), cómo esta se relaciona con el empoderamiento y debe reflejarse en acciones concretas que promuevan el bienestar colectivo y la justicia social. Para ello, se realizó un estudio de casos de tres negocios del sector no estatal en La Habana, mediante el análisis de sus prácticas de RSE y su relación con el empoderamiento psicosocial. Se sugiere que la RSE puede ser un motor para el cambio organizacional y social, contribuyendo al desarrollo sostenible y al progreso humano. Mediante revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas y observación participante, la investigación buscó caracterizar la efectividad de estas prácticas y su impacto en el empoderamiento de individuos y grupos.

**Palabras clave:** empoderamiento psicosocial, responsabilidad social empresarial, emprendimiento

## ABSTRACT

*The article presents psychosocial empowerment as a key concept in the structuring of entrepreneurship and cooperation projects between various socioeconomic actors. The importance of Corporate Social*

*Responsibility (CSR) is highlighted, how it is related to empowerment and must be reflected in concrete actions that promote collective well-being and social justice. To this end, a case study was carried out of three businesses in the non-state sector in Havana, through the analysis of their CSR practices and their relationship with psychosocial empowerment. It is suggested that CSR can be a driver for organizational and social change, contributing to sustainable development and human progress. Through literature review, semi-structured interviews, and participant observation, the research sought to assess the effectiveness of these practices and their impact on the empowerment of individuals and groups.*

**Keywords:** *Psychosocial Empowerment, Corporate Social Responsibility, Entrepreneurship.*

## INTRODUCCIÓN

Las formas no estatales de la economía, aunque no son nuevas, han ido ganando mayor espacio en la cotidianidad cubana. Se han experimentado cambios significativos en la política económica a partir de la aprobación del Decreto Ley 46/2021, diseñado para fomentar el desarrollo y brindar nuevas oportunidades a trabajadores por cuenta propia y micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Los datos expuestos en la Asamblea Nacional cubana de diciembre de 2023, así lo corroboran, ya que más de 9 988 nuevos actores económicos (NAE) se han aprobado desde su puesta en marcha, de ellos 9 747 son micro, pequeñas y medianas empresas.

La aprobación de esta ley comenzó a marcar una serie de cambios en la comprensión de la realidad social, en la que la ciencia ha encontrado las puertas abiertas de un Gobierno que pretende contar con sus aportes para tomar decisiones más certeras y participativas. En este sentido, desde el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), sus diversos grupos de investigación han ido acercándose al estudio de las interacciones sociales en el marco de la actividad económica no estatal.

El Grupo de Creatividad para la Transformación Social del CIPS ha implementado en su quehacer investigativo, la relación: economía social solidaria y la complejidad social. Como resultado, proponen que las claves de economía social solidaria como opción social, económica y política, implica tendencias a la transformación de relaciones sociales en todos los sectores de la economía: cooperación (autogestión-solidaridad), colectividad (democracia participativa-decisoria), comunidad (identidad-pertenencia interna-externa) y colaboración (proyección social interna-externa). Por tanto, teniendo en cuenta diferentes aspectos desde el enfoque de complejidad social y con la referencia de D' Angelo *et al.* (2019), no pueden dejarse de propiciar/analizar/gestionar/educar en la articulación de diversos procesos sociales: integración social-organizacional y subjetividades sociales en su diversidad, espacios de

autodeterminación contextual-regulación social, empoderamiento para la autogestión social y articulación micro-meso-macro-social, desarrollo humano social equitativo y sustentable.

Por su parte, el Grupo Cambio Humano (GCH), del CIPS, con la colaboración del Public Administration International (PAI)<sup>1</sup> y la Embajada Británica en Cuba, coordinaba desde 2016 talleres de colaboración, que han servido para promover los vínculos entre ambos países. El origen de estos espacios tuvo lugar en la necesidad socioeconómica de construir alianzas de cooperación entre diferentes actores, en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Los talleres han tenido como objetivo central la coordinación de acciones entre Gobierno, académicos y trabajadores por cuenta propia, y más recientemente pequeñas y medianas empresas (mipymes). Y la propuesta del GCH en estos espacios asumió al empoderamiento como una categoría psicosocial fundamental, desde la cual estructurar los proyectos de emprendimientos independientes, así como las alianzas cooperadoras para los distintos actores del tejido socioeconómico del país.

A su vez, la labor desde el Grupo de Estudios Sociales del Trabajo (GEST), del CIPS, se ha centrado en el análisis de problemáticas laborales a diferentes niveles, con un enfoque interdisciplinario desde la sociología del trabajo y la psicología social (Gómez & Rojas, 2019). Ha producido resultados investigativos sobre relaciones sociales en el trabajo, participación, empleo, subjetividad laboral, cultura de trabajo, competencias laborales, gestión empresarial, responsabilidad social empresarial, economía basada en el conocimiento y comportamiento de categorías laborales.

Los estudios referentes a la RSE desde el grupo de trabajo han tenido impacto en función de los nuevos actores económicos (Serrano, 2023), buscando establecer una línea en común para las buenas prácticas en el contexto cubano actual, además de profundizar en las relaciones y aproximaciones teóricas, entre otras. Efecto de ello, justamente, es la actividad de la Red ESORSE coordinada desde el CIPS, que agrupa a académicos, emprendedores, empleadores, empresarios y otros, para provocar el diálogo y buscar caminos, alineaciones y cooperación (Betancourt & Gómez, 2019).

Tanto para los diversos actores económicos y decisores, como para los investigadores sociales, no debe perderse de vista la fina línea del proceso de entender las funciones sociales del trabajo no estatal y la satisfacción de necesidades personales. Debe tenerse en cuenta la borrosidad que caracteriza a los sistemas sociales y al pensamiento complejo (Llarandi, 2018): la observancia y actuación de quienes trabajan para evitar que las consecuencias lleguen al punto de no retorno, y que dialógicamente se logren obtener los aprendizajes necesarios para que el sistema alcance la acumulación de energía y saberes

---

<sup>1</sup> El Public Administration International (PAI) es una organización británica que se especializa en consultoría de administración y desarrollo de servicios internacionales, presente en múltiples proyectos y países.

suficientes, que permitan el salto cualitativo al nivel de desarrollo deseable que integre lo bueno y lo malo de las condiciones y resultados actuales.

No podrá validarse como opción, legitimar prácticas individualistas en una sociedad que, constitucionalmente, apuesta por el bien común. Incluso, en consonancia con la Agenda 2030 del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la Economía Social y Solidaria, prepondera y apuesta por un desarrollo sostenible, del que deben hacerse eco todos los pueblos. Una posible respuesta puede encontrarse en las lógicas de la responsabilidad social empresarial, que apuesta por acciones ya practicadas en Cuba; brinda oportunidades para hacer frente a las cuestiones económicas, políticas, sociales y medioambientales, que no deben resultar indiferentes como propuesta de desarrollo sostenible; aboga por la participación, la colaboración y con un enfoque al desarrollo personal y grupal. Su implementación no está exenta de retos, contradicciones e incertidumbre.

Algunas aproximaciones a la temática nos indican que la RSE en algunos negocios del sector no estatal va más allá de la innovación en el espacio territorial, se expande a la concatenación o cadenas productivas, al pensamiento del desarrollo colectivo y de concebir dinámicas humanas desde el compromiso, valores de justicia y equidad social. El llamado es constante hacia el aumento de la participación y cooperación, como vía para el cambio organizacional y social necesario; pero la eficacia empresarial suele vincularse con factores tecnológicos, económicos, jurídicos, administrativos y otros, poco enfocada en la dinámica psicosocial y el cambio humano.

Según Arenas *et al.* (2022, p. 2):

El enfoque en la dinámica psicosocial humana lleva a que emerja el empoderamiento, como un proceso fundamental y necesario, como garantía para aumentar el compromiso en todos los niveles de la organización. Requiere del cambio de modelos de gestión y métodos que se expresen en posibilidades de autogestión, creatividad y comercialización, entre otros. Los negocios objetos de estudio se han entendido como organizaciones laborales de estructura simple.

Las condiciones concretas del escenario cubano han demandado y favorecido múltiples formas de empoderamiento y emprendimiento en la satisfacción de necesidades comunes, como las de seguridad e independencia económica, satisfacción laboral, superación de dificultades materiales, o algunas más complejas, como las de innovar, trascender y aportar individual y colectivamente.

El empoderamiento es una construcción colectiva que comprende el movimiento y la adquisición de poder de las personas, los grupos y las organizaciones, como un todo interrelacionado. Es un juego

constante y complejo para lograr relaciones de cooperación que conjuguen objetivos e intereses individuales, grupales y organizacionales, con vistas al mejoramiento del todo.

El emprendimiento se configura desde elementos motivacionales propios, en un proceso que contiene como singularidad que una persona no puede emprender, porque otro lo requiera o pida, sino que en sí mismo exige poseer un sentimiento y la capacidad de emprender. Puede presentarse en diferentes gradientes de los continuos de éxito y pertinencia de acuerdo con las demandas sociales.

Es un proceso que implica, por parte de sus protagonistas, poseer las habilidades necesarias para alcanzar ciertos logros, por ejemplo, el GCH y otros le asignan un gran valor a la cooperación, como una de las maneras de lograr emprendimientos eficaces. El logro de los objetivos de un emprendimiento se vincula estrechamente a un adecuado manejo de sus potencialidades y fortalezas, en función de su desarrollo, para obtener resultados positivos.

Así, se debe visibilizar al empoderamiento no solo desde el poder individual, de grupos y organizaciones, asumido por una persona para enriquecerse o tomar poder; es utilizar ese poder para contribuir a empoderar, crear condiciones necesarias que conformen atmósferas de empoderamiento. En este sentido, la RSE puede desempeñar un papel visible, no solo en discursos, sino también en acciones y buenas prácticas, donde se establezca esa sinergia entre hacer para uno mismo, para los demás, el bienestar colectivo y ser coherente en la relación entre el sujeto y su entorno, para que todo devenga compromiso social enfocado desde las lógicas participativas.

En este sentido, la dimensión participativa de la RSE podría verse conceptualmente enriquecida, al asociarse con los factores condicionantes de las AEP, como son la creación y el mantenimiento de ambiente de seguridad psicológica, el aprendizaje vivencial a través del intercambio de las vivencias y diferencias, y la adquisición de habilidades propias de la actividad laboral.

Las organizaciones laborales, vistas en cualquiera de sus formas (estatal o no estatal), son espacios significativos de socialización, que aportan al desarrollo individual y grupal. De tal modo, el establecimiento del compromiso a través de formas participativas, desde lo individual y grupal, es esencial para la sostenibilidad y el progreso. Es favorable para el desarrollo desde todos los ámbitos y resulta clave para el éxito empresarial y el crecimiento humano.

A tono con referentes dialécticos, al asumir el desarrollo en espiral (sin excluir a los retrocesos), con saltos cualitativos y cuantitativos que propician la evolución de los procesos y en este caso de las diversas formas de emprendimientos (ya sea por parte de los protagonistas, del emprendimiento en sí mismo o de los proyectos asociados), este trabajo se circunscribe a estudios realizados sobre la gestión de la forma

de trabajo no estatal y, específicamente, a la gestión socialmente responsable de un conjunto de tres negocios en La Habana.

Así como los emprendimientos han ganado en legitimidad, visibilidad, apertura y creatividad, también se ha logrado en toda la cultura relativa a estos. El creciente desarrollo, la competencia, las alianzas estratégicas y el ensayo y error, ha facilitado el camino para visibilizar la responsabilidad social empresarial. Incentivar las lógicas de la RSE como práctica que tributa a una sociedad sostenible, es un tema que no queda exento en el funcionamiento de los emprendimientos privados (desde los pequeños negocios hasta empresas en construcción, sin dejar de hacer referencia a la necesidad de una mentalidad flexible por parte del Gobierno, que potencie alianzas entre los variados actores económicos y actúe como facilitador, regulador y orientador.

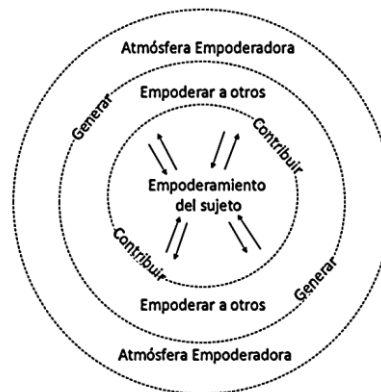
La conexión entre el empoderamiento y la responsabilidad social de un emprendimiento privado, puede ser comprendida según el sujeto crece en el espacio concreto de su proyecto de vida laboral y tiene la capacidad de generar atmósferas para que, a su vez, otras personas y sus proyectos también crezcan desde las diferentes dimensiones de interacción: social, medioambiental, económica, ética, legal y participativa. De modo que, accionando mecanismos de cooperación internos y externos al negocio, todos los implicados pueden beneficiarse mutuamente de ese crecimiento, lo cual resulta un presupuesto necesario de socializar y practicar.

La cooperación entre las diferentes actividades vinculadas a un emprendimiento (con reflejo en las dimensiones de la RSE), puede ser enriquecida por el empoderamiento de las personas (protagonistas de este proceso) y la creación de atmósferas, donde todos los sujetos involucrados puedan crecer y aportar desde sus fortalezas.

Las ciencias sociales en el contexto actual exigen, al mismo tiempo que orientan sus investigaciones y dinámicas a encontrar el bienestar y el desarrollo, individual y grupal. El llamado a las ciencias sociales, además de estudiar procesos, busca nuevas formas e intenta generar y establecer (entre las personas y los grupos) interrelaciones, espacios que provoquen participación, cooperación, compromiso, para el logro eficaz en el quehacer profesional, y en el desarrollo y crecimiento personal y social.

Es necesario encontrar el camino para que las personas puedan sentir satisfacción por lo que hacen, libertad para hacerlo, en ambientes laborales sanos y felices. A la vez, que se traduzca en eficacia para el desarrollo individual y grupal, así como trascender al logro de una sociedad que se caracterice por los valores de equidad y justicia social. Al referirse, por tanto, a la concepción de empoderamiento, se considera a este como un elemento esencial para favorecer la eficacia de las organizaciones desde el

ángulo humano, a la vez que tributa al enriquecimiento psicosocial de los sujetos (Arenas *et al.*, 2022, pp. 1-2) (figura 1).



**Fig. 1** Características y dimensiones del empoderamiento (Fuente: Arenas *et al.*, 2022).

Por tanto, un individuo social y laboralmente sano debe tener alianzas consistentes o sensibilizadas con el compromiso y los niveles de empoderamiento: empoderamiento del sujeto (ES), contribuir a empoderar (CE) y atmósfera de empoderamiento psicosocial (AEP), y con ello entonces seremos capaces de enfocarnos en una eficacia colectiva, de alto rendimiento y productividad, que al final es uno de los objetivos a lo que se deben proyectar las organizaciones. Un sujeto laboral comprometido se interesará por el éxito no solo a nivel personal, sino también a nivel organizacional y social, y por ayudar a los demás. Con ello comenzarán a emerger valores, como orgullo por pertenecer a, sentimientos de felicidad, autovaloración positiva y motivación. La literatura nos dice que empleados comprometidos están involucrados e implicados en sus roles.

Con esta visión se puede pensar en el empoderamiento de los pequeños negocios. La adecuada motivación, el autoconocimiento y poder para llevar hacia delante un proyecto, es el primer paso para sensibilizarse con el empoderamiento desde el plano individual. Sin embargo, no es suficiente cuando de relaciones humanas se trata. Un sujeto por sí solo puede emprender y tener éxito en un proyecto específico; pero, en la medida en que pueda conseguir que personas con diferentes puntos de partida, cultura, educación y otros factores se complementen en un proyecto y se comprometan, será mucho mejor construir una identidad grupal y que se identifiquen con los otros, qué hacen y para qué lo hacen.

El emprendedor se relaciona con sus trabajadores y colaboradores, a quienes necesita también sensibilizar, contagiar, mostrar nuevas filosofías de trabajo participativo que correspondan a un mismo objetivo, ser más eficaces y felices en el proceso, que esto a su vez se irradie en un bien social, conformando AEP. Por tanto, al contribuir a empoderar, se brindan niveles de ayuda, se favorece el

hacerlos crecer y se puede lograr generar en muchas personas, en la organización, un espacio de entrega, aprendizaje y disfrute por la labor, conformando verdaderos espacios de desarrollo, no solo a nivel individual, sino también grupal.

Las AEP son entendidas como espacios dinámicos de relaciones humanas, donde se conforma un ambiente enriquecedor, no solo consigo mismo y los otros, sino con la organización en sí y para la sociedad. La responsabilidad social empresarial desempeña un papel necesario y favorecedor en esas atmósferas empoderadoras de manera transversal y en doble sentido de influencia entre sí: proyectarse hacia un bien social, hacer por él y trazarse una estrategia para ello, es una forma de ir movilizandolas personas a nuevos estilos y filosofías de vida enriquecedoras, abandonando formas individualistas y proyectándose a la colectividad.

Al generar AEP, como base subjetiva para lograr el compromiso, la cooperación, los valores de justicia y equidad social, mediante el proceso participativo a lo interno de las organizaciones (desde las más simples hasta las más complejas estructuralmente) y en la relación de estas con su entorno, implica que aumente la posibilidad de expandir los efectos del empoderamiento del sujeto individual, grupal y organizacional, en función de alcanzar las metas y los objetivos colectivos que respalden la implementación de las estrategias de RSE, vista como una de las formas de aporte social.

La RSE —como el empoderamiento para las empresas— se pudiera estar vislumbrando como filosofía de vida armónica y de crecimiento. Ambas pueden ser parte de una estrategia organizacional. Llevan en sus génesis la categoría compromiso. Aunque no es la única, si es puntual, conectando directamente con la RSE, como una de las expresiones que asumen muchas organizaciones. ¿Cómo se logran conectar las tres (RSE, empoderamiento y compromiso)? A través de la conformación de atmósferas psicosociales de empoderamiento.

## METODOLOGÍA

Para entender estas dinámicas e interrelaciones, se seleccionaron tres casos de estudio (emprendimientos habaneros) que permitieran un mejor acercamiento al respecto, como método de investigación cualitativa para comprender la realidad con alcance descriptivo (Bisquerra *et al.*, 2009). El objetivo propuesto fue caracterizar la gestión socialmente responsable de emprendimientos privados en La Habana, en su vínculo con el empoderamiento. Para ello se emplearon como técnicas para el desarrollo de la caracterización: la entrevista semiestructurada sobre elementos generales de funcionamiento del negocio, el análisis documental de publicaciones en redes sociales y plataformas virtuales, y la observación participante como usuario (visita al emprendimiento).

El sistema de categorías y dimensiones empleado comprende los siguientes términos:

- **Emprendimiento:** actividad de crear algo nuevo, resultado de decisiones, como norma, individuales. Pueden derivar en la creación de una nueva empresa, formalizada, como norma de dimensiones pequeñas, aunque también incluye el autoempleo y negocios informales (Díaz & Echevarría, 2016, p. 58).
- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** modo de gestión empresarial de carácter multidimensional (ética, social, económica, participativa, legal, medioambiental), que implica el compromiso de generar valor en coherencia con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas. Se expresa en la interacción de la empresa con sus grupos de relación en un contexto determinado a favor de la equidad y la justicia social (Betancourt & Gómez, 2021).

#### Dimensiones de la RSE:

- **Dimensión ética:** conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una puesta en común con sus grupos de relación, desde una perspectiva humanista.
- **Dimensión económica:** generación de valor en armonía con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas.
- **Dimensión legal:** disposiciones jurídicas vigentes, de estructura y funcionamiento, tanto a lo interno de la empresa como hacia lo externo, de obligatorio cumplimiento, en un contexto determinado.
- **Dimensión medioambiental:** uso sostenible de recursos naturales y materiales, la preservación de la biodiversidad, la prevención y el control de efectos no deseados a partir de la acción humana.
- **Dimensión social:** acciones dirigidas a garantizar la calidad de vida en el trabajo, desde un enfoque de equidad y bienestar en diferentes niveles, teniendo en cuenta la diversidad de los grupos de relación.
- **Dimensión participativa:** grado de involucramiento e incidencia de los trabajadores en la toma de decisiones en el ámbito laboral y su reflejo en las interrelaciones de la empresa con sus grupos de relación.

#### ***Empoderamiento***

Es un proceso de aprendizaje continuo, relevante tanto a nivel individual como social. Hablamos de diferentes sujetos para caracterizar relaciones entre individuos, colectivos y entre estos y las instituciones. Se puede dar en diversas dimensiones: económica, política, sociocultural, personal, psicológica y

organizacional. El empoderamiento no es una condición que se alcance y se mantenga; por el contrario, se encuentra siempre en movimiento (Arenas *et al.*, 2022):

- Poder que van adquiriendo personas, grupos y organizaciones.
- Evolución continua con lazos de retroalimentación.
- Grados de poder de acuerdo con la interacción dialéctica de sus condiciones internas.
- Basado en valores de justicia y equidad social.

Dimensiones del empoderamiento:

- Empoderamiento del sujeto (ES): capacidad del sujeto de adquirir poder a partir de identificar y tomar conciencia de las fortalezas que posee, elevar su autoestima y realizar acciones para su incremento en función de propósitos específicos y del objetivo que se desea alcanzar (que satisface necesidades), según el tiempo, las condiciones y los cambios del entorno. El taller incide más específicamente sobre el sujeto individual.
- Contribuir a empoderar (CE): conjunto de acciones realizadas por un sujeto sensibilizado con el empoderamiento, para extenderlo a otros sujetos y con ello ser consecuente con un sistema de valores que busca ponerse en función del otro para amplificar el bien colectivo y lograr mayor justicia y equidad social. Para quien empodera sería su nivel superior de empoderamiento del sujeto individual.
- Atmósferas de empoderamiento psicosocial (AEP): conjunto de condiciones en el espacio/tiempo, donde los sujetos son invitados subliminal y conscientemente a cooperar para el logro de los objetivos y el aumento de su compromiso. Los sujetos se sienten realizados desde su diversidad, se utilizan las diferencias como sinergia. El espacio creado tiene alta expresión de confianza y seguridad psicológica, resultado de la vivencia.

Los casos estudiados se han constituido como emprendimientos que irradian fuerza y la despliegan hacia otros, rescatando que se han empoderado. Estos crecen y contribuyen en el otro y a través de sus acciones en su localidad, y fuera de ellas van conformando —consolidando a través de RSE— maneras de irradiar colaboración, participación, desarrollo, sinergias y compromiso, desde lo individual hasta lo social, lo que genera capital, que es uno de los principales objetivos de cualquier emprendimiento: generación de ganancias. Eso unido a todo un conjunto de dimensiones subjetivas, normativas, de RSE, encuentran el

equilibrio perfecto entre eficacia, satisfacción por lo que haces y crecer en el proceso, para autotransformarse constantemente.

La muestra se seleccionó respondiendo a los siguientes criterios:

- Interacción habitual con los emprendimientos.
- Son negocios familiares, sus representantes son responsables de sus familias e hijos.
- Representan ramas diferentes de actuación social (artesanía, productos del hogar, educación).
- Aceptación para participar en la investigación.
- Emprendedores jóvenes: sus edades oscilan entre 34 y 43 años.
- No predominan aspectos genéricos relevantes.
- Antecedentes como trabajadores estatales.
- Nivel educacional: nivel superior dos de ellos y uno medio superior.
- Residentes permanentes en Cuba, sin referir aspiraciones de emigrar.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta la caracterización de los casos:

### *Caso A*

- Descripción del negocio: reciclaje de plástico para la confección de artículos. Es un negocio familiar, con más de 10 años, enclavado en una comunidad dedicada a la creación de artículos de plástico. Las máquinas con que se realiza el producto son creadas por los propios propietarios, así como la adquisición de la cultura del reciclaje. Por mucho tiempo, los emprendedores de este ámbito, han convivido con estigmas sociales sobre malas prácticas para conseguir la materia prima. Sin embargo, han creado maneras de abastecerse de materias primas reutilizables. Con el paso del tiempo también han ido encontrando maneras de expandir su mercado, propiciando el encadenamiento productivo y constituyendo fuente de empleo para la población local.
- Producto que comercializa: cubos medianos con tapa de 3,8 litros.
- Ubicación física del taller: La Güinera, municipio Arroyo Naranjo.
- Caracterización del negocio: reconocen como su primer desafío, el empleo de buenas prácticas coherentes con la legislación vigente, contribuir a la economía y empezar por la local; formar parte

del desarrollo económico que la localidad necesita. Con estas referencias evidencian el conocimiento y la aplicación de las dimensiones social y económica de la RSE.

La idea del negocio, desde el inicio, se basó en el reciclaje como su núcleo, lo que denota su implicación ambiental, concebido además como un proceso de transformación de todas las partes: personal, social-comunitaria, incluso tecnológica. Su protagonista no cuenta con formación ingenieril formal, sin embargo, es quién por esfuerzo propio, dedicación y autoestudio ha construido las maquinarias y emplea sistemas de reciclaje de agua y de energía. La obtención de materia prima es uno de los talones de Aquiles de muchos emprendimientos en Cuba, por tanto, pensar en reutilizar elementos constituye una salida sostenible y amigable con el medio ambiente.

Otros de los elementos valorados desde la dimensión social es la generación de empleos. En la comunidad hay un gran número de personas jóvenes desempleadas, que abandonan los estudios y encuentran oferta de empleo en este negocio, lo que les permite reincorporarse a la sociedad mediante el aprendizaje de un oficio, una habilidad, una educación y la disciplina laboral. Algunos ejemplos de normas para la seguridad y salud laboral observadas son: prohibición del uso de teléfonos móviles en el espacio laboral (para evitar accidentes); derecho de solicitar y disfrutar las vacaciones masivas (previo acuerdo entre los trabajadores y el contratador); adecuadas condiciones e higiene del trabajo (dispensador de agua, equipos electrodomésticos para meriendas y almuerzos, baño, adecuada iluminación, equipos de ventilación, pizarra con orientaciones y anotaciones sobre la producción diaria, cámaras de seguridad; respaldado legal con contrato y licencia de trabajador por cuenta propia (TCP).

La comunidad también se beneficia del movimiento de compradores-vendedores de otras provincias que llegan demandando el producto: es ejemplo de encadenamiento productivo aspirado en el país, que comienza con la generación de empleos, luego cubre una necesidad no solo a nivel local, si no hasta interprovincial; la recopilación de materia prima lo hace otra persona, que muele el plástico antes de llegar al negocio y de ahí deriva con efectos en el desarrollo local, al participar en la feria comunitaria llamada: «La Candonga», donde se venden artículos de plástico, incluido el producto de este negocio, generando así otra fuente de empleo terciaria y de economía circular.

En entrevista al emprendedor refiere: «En la comunidad siempre ha estado mi aporte, como ciudadano responsable, activo en las tareas, colaborando. No hay ciclón, desastre natural que mi producto no esté a la disposición de los otros. Aunque no hay que esperar catástrofe natural, a veces un aporte a una escuela, a un hogar de ancianos». Apunta a los deseos de colaborar y ayudar, como una de las premisas principales para un emprendedor, además de las ganancias. El hecho de ayudar, no visto siempre como regalar,

ayudar también es educar, emancipar. «Recuerdo que una vez tuve una operaria mujer y bien eficiente. Esa labor casi siempre les gusta a los hombres y yo me atreví porque creo que ellas pueden también...». Uno de los grandes logros y satisfacciones del emprendedor ha sido poder establecer negociaciones con mipymes de pintura. El producto también ha sido exhibido en ferias y exposiciones de emprendedores a manos de otros emprendimientos que necesitan el envase. Sus logros se han debido al sacrificio, la perseverancia y estar atento a las nuevas normas y al movimiento y cambios paulatinos en el mundo empresarial del sector no estatal. Es un emprendimiento que cree y apuesta por hacer algo que realmente tenga funcionamiento a nivel social y que sea útil.

Aunque considera que hoy en día cuenta con una estrategia de RSE, reconoce que no fue algo a lo que llegó por estudios previos o intencionalmente. Reconoce la resiliencia que debe tener un emprendedor, la capacidad de reinventarse y encontrar estrategias, y formas de organizarse y direccionarse por el camino que se quiere ir. Esto habla de una comprensión de los fenómenos y autoconocimiento, como fortaleza para la búsqueda de alternativas. La RSE es parte del día a día, por eso la estrategia tiene que ser objetiva pero dinámica. A medida que el emprendedor y el negocio van creciendo, surgen iniciativas de su parte a favor de sus trabajadores. Está previsto para 2024 tener un fondo para ayudar a sus empleados en los arreglos de sus viviendas.

### **Caso B**

- Descripción del negocio: tienda de regalos y artesanías: es un emprendimiento formal que se dedica al diseño, la producción y la comercialización de muebles rústicos y otros insumos de pequeño formato para decorar el hogar. Promueve el uso de materiales reciclados y apuesta por el emprendimiento local (proveedores y usuarios) que brinda una segunda oportunidad a objetos que ya cumplieron su ciclo de vida útil. Desde el propio desarrollo del concepto del negocio, se logra apreciar la intención del uso sostenible de recursos naturales y materiales, la preservación de la biodiversidad, entre otros aspectos de la dimensión ambiental expresados en el reciclaje como uno de los elementos claves de su funcionamiento: «Existe una gran diferencia entre reciclar, porque no tienes otra opción y hacerlo porque lo crees correcto. A mí me gusta asumir el reciclaje desde esta segunda posición (líderesa y fundadora)».
- Principales productos que comercializan: artículos artesanales de madera reciclada (repisas de pequeño formato, cajones, organizadores, bandejas, faroles, muebles) platos, búcaros y otras ofertas decorativas, plantas ornamentales, velas aromáticas.
- Ubicación física de la tienda: Víbora.

Los emprendedores de este proyecto se han capacitado en lo referido a la RSE y forman parte de las acciones del Proyecto CubaEmprende. En comunión con este han recibido reconocimientos a su labor: cuentan con el premio del Programa OASIS (*stand* más sostenible dentro de la Expo-emprendimiento 11º Aniversario). Muestran la armonía con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas. Sus productos «[...] conservan la salud del planeta, la de nuestros bolsillos y la vitalidad de la industria nacional».

Es destacable en el aspecto comunicativo, la interacción ética con su público, que siempre se refuerza en una comunicación respetuosa, afable, sincera y cariñosa. Que logra conectar con las necesidades y los afectos de las personas hacia objetos que además de poseer un valor estético, están impregnados de calor humano con la sensación de obtener algo que una persona ha hecho con sus propias manos, alejados de la producción industrializada y mecánica repetitiva. Emplean mensajes breves cargados de emociones vinculadas al producto que estén promocionando y siempre dejan visibles las vías de acceder presencial o virtualmente para contactarlos. Interactúan con el público en su local de ventas y de forma digital con sus usuarios mediante el grupo en Whatsapp, usan otras redes sociales como Facebook e Instagram, el teléfono y correo electrónico.

Desde este negocio local se difundió a través de las redes sociales la necesidad de donación de frascos para el banco de leche materna del hospital materno de Diez de octubre, que se encuentra ubicado en el mismo municipio del emprendimiento, iniciativa a la que se unieron cientos de usuarios, amistades, familiares, colaboradores y otros emprendimientos. Tuvo, además, extensión otros hospitales maternos de la provincia y en San Antonio.

Trabajan continuamente desde el precepto de que: «[...] lo primero es educar, que las personas asuman el reciclaje como útil y necesario. Luego, hay que aprender a clasificar apropiadamente los desechos y crear las condiciones, desde los cestos diferenciados para coleccionarlos hasta las industrias especializadas en su procesamiento».

Los roles en el negocio son ocupados y rotados por varios de los miembros de la familia: vendedor/a, creador/a, comprador/a, comunicación en redes sociales, atención al cliente presencial y virtual, contabilidad, interacción con otros emprendimientos, vínculos con la comunidad, servicio a domicilio.

### ***Caso C***

- Descripción del negocio: Desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales y sociales a través de la enseñanza de la fotografía. Es un negocio dirigido a niños y adolescentes entre 4 y 18 años de edad. Las actividades se organizan, teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo etario, con una metodología pensada y diseñada para aprender jugando. Cada uno de los talleres básicos o

especializados (para graduados) buscan conectar a los niños con su desarrollo personal, tomando de la fotografía todos los valores que esta brinda para hacerlos sujetos activos y transformadores de sus realidades.

- Servicios: clases de fotografía con diferentes temas (descubriendo la magia de la fotografía, música y fotografía, acercamiento a la fotografía documental, youtubers con ciencia y conciencia, retrato creativo, video cuento, historia del arte, fotografía de naturaleza, artes manuales y fotografía).
- Ubicación física del taller: móvil, según el tipo de servicio. En los talleres, sus protagonistas han adoptado un enfoque holístico para la educación: al tener en cuenta el desarrollo cognitivo, el bienestar emocional y social de los niños y adolescentes que participan en los mismos. Se enfocan en la enseñanza de habilidades y conocimientos que son relevantes para el mundo presente y futuro: pensamiento crítico, creatividad, respeto al otro y al medio ambiente, así como el empleo responsable de la tecnología.

En términos económicos, el negocio ha demostrado ser sostenible y rentable. A través de la oferta de talleres y cursos pagados que cubren los costos del proyecto y permiten también su crecimiento. Su creadora cuenta con un sistema de medición del desempeño económico a través de indicadores financieros tradicionales como ingresos, gastos y beneficios.

En términos sociales, el emprendimiento ha tenido un impacto positivo en la comunidad, al ofrecer oportunidades educativas y de desarrollo personal para los niños, adolescentes y sus familias (local y provincial). Como parte de la evolución constante del proyecto, se han identificado indicadores sociales como la satisfacción de los estudiantes, la retención de la matrícula, la calidad de vida de los colaboradores del proyecto, impacto en la comunidad local que permitan la valoración del impacto social de los resultados en pos del perfeccionamiento y adaptación constante. Aspectos que, si bien, se han ido percibiendo en el transcurso de su funcionamiento, no se ha concebido una estrategia de obtención de esta información con el fin específico como estrategia de desarrollo.

La propia dinámica del emprendimiento ha permitido la facilitación de otras fuentes de empleo a colaboradores del proyecto (fotógrafos, pintores, dueños de locales de renta, proyectos de desarrollo local, instituciones), la promoción de la diversidad y la inclusión, así como la participación en iniciativas de responsabilidad social.

En términos ambientales, el proyecto ha sido diseñado para ser sostenible y respetuoso con el medio ambiente, a través de la gestión responsable de los recursos, el uso de materiales y prácticas ecológicas. En este sentido, se han ejecutado varias ediciones del taller con contenido ecológico y ambiental

específicamente: safari de naturaleza y recorrido por la bahía de La Habana. En ellos se han planificado y ejecutado acciones de promoción de prácticas medioambientales y sostenibles, el reciclaje, el cuidado de la ciudad y gestión responsable de los recursos naturales. A través de la fotografía los niños han podido llamar la atención sobre temas medio ambientales y el cuidado de este.

Entre los retos que se plantea, resulta de imprescindible trascendencia poder contar con una metodología cualificada que permita generalizar sus prácticas y contar con las herramientas necesarias para dar mayor valor a la marca. Su visión de futuro se enfoca en crear un ambiente de aprendizaje divertido y seguro, donde los niños y adolescentes puedan experimentar con la fotografía y adquirir habilidades y conocimientos que les permita expresarse emocionalmente y utilizar estos aprendizajes en función de su vida escolar formal y extracurricular.

La comunicación virtual la realiza mediante la interacción de forma digital con sus usuarios (padres, madres y niños), mediante grupos en Whatsapp. Usan otras redes sociales como Facebook e Instagram, esta última por excelencia. Además, ocurre el intercambio presencial en eventos y ferias donde interactúa y promueve su emprendimiento. Se asesora de personal capacitado en temas de marketing, por lo que ha logrado una estabilidad con respecto a este factor tan importante para la imagen y promoción de la actividad que realiza.

Los emprendimientos estudiados han logrado ir generando atmósferas de compromiso empoderadoras que repercutan en las buenas prácticas hacia sus trabajadores y la sociedad. Conciben tanto el crecimiento o empoderamiento personal como el grupal y social. De distintas maneras logran multiplicar, crear, aprender, motivar y comprometer a sus trabajadores y la comunidad donde el emprendimiento tiene lugar. Ganan prestigio, crecen en total armonía y coherencia con una sociedad socialista que pretende elevar su economía con principios de justicia y equidad social. Encontrar dentro de los sustentos científicos caminos transitables para llevar a cabo una mejor gestión de los negocios constituye un impacto esencial para el crecimiento, individual, grupal organizacional y social. La intención está orientada a aprender en el proceso y encontrar salidas teórico-prácticas para mejorar o apoyar el trabajo de emprendedores (tabla 1).

**Tabla 1.** Convergencias y divergencias en los estudios de caso A-B-C (Fuente: elaboración propia)

<b>Convergencias detectadas</b>	<b>Divergencias detectadas</b>
Compromiso con la sostenibilidad y RSE: los tres negocios (A, B y C) demuestran un fuerte compromiso con prácticas sostenibles y	Naturaleza del negocio: el Caso A se centra en el reciclaje y la producción de bienes, el Caso B en el diseño y la artesanía, y el Caso C en la

responsables, enfocándose en el bienestar comunitario y el medio ambiente.	educación y el desarrollo de habilidades a través de la fotografía.
Innovación y creatividad: cada negocio muestra innovación y creatividad en su respectivo campo, ya sea a través del reciclaje, la educación o el diseño.	Productos y servicios ofrecidos: mientras que el Caso A produce artículos de plástico reciclado y el Caso B muebles y artículos decorativos, el Caso C ofrece servicios educativos.
Impacto social positivo: todos los emprendimientos tienen un impacto social positivo, ofreciendo empleo, educación y mejoras en la calidad de vida de sus comunidades.	Metodología y enfoque: el Caso A ha desarrollado sus propias máquinas y procesos de reciclaje, el Caso B tiene un enfoque en el reciclaje como filosofía de diseño, y el Caso C utiliza una metodología educativa para el desarrollo cognitivo y emocional.
Educación y desarrollo personal: los tres casos ponen énfasis en la educación y el desarrollo personal, ya sea a través de la creación de empleo, la enseñanza de habilidades o el fomento de la creatividad.	Desafíos y estrategias futuras: cada negocio enfrenta desafíos únicos y tiene diferentes visiones para el futuro. Por ejemplo, el Caso A busca mejorar el acceso a materias primas, el Caso B se enfoca en la sostenibilidad y el reconocimiento de su marca, y el Caso C en la generalización de sus prácticas educativas.
Uso de tecnología y comunicación digital: utilizan la tecnología y las redes sociales para promover sus negocios y comunicarse con sus clientes y la comunidad.	

Estas convergencias y divergencias resaltan la diversidad de enfoques y estrategias que los emprendedores cubanos están adoptando para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de sus comunidades.

Los hallazgos sobre el funcionamiento de los tres casos, indican el camino para generar una AEP que coadyuve a la exploración personal para conocerse a lo interno y conformar la AEP (la persona y su emprendimiento / proyecto) a colaborar para que más personas también puedan empoderarse y contribuir al mejoramiento de la sociedad cubana, implicando así otra perspectiva de análisis de la dimensión social de la RSE.

En los tres emprendimientos estudiados no podemos dar por hecho que lo han logrado. Sin embargo, están sensibilizados con cada una de las categorías (RSE, compromiso y empoderamiento). Se han

proyectado a generar nuevas acciones, están creciendo y aprendiendo como filosofía de vida organizacional hacia nuevas maneras de hacer y de desarrollarse.

La dimensión participativa debe ser explorada, mediante otros elementos metodológicos que no se tuvieron en cuenta al planificar este estudio y que pudieran profundizarse posteriormente (Carmona *et al.*, 2009). Para la profundización en este tema, deben concebirse la obtención de información vinculada a las relaciones laborales formales y basadas en normas de disciplina y formación. No obstante, del análisis de las AEP como espacio donde el empoderamiento acontece, puede integrarse a los elementos que conforman la dimensión participativa de la RSE.

## CONCLUSIONES

Este acercamiento constituye el inicio de un largo camino. Intentar conectar categorías tan complejas como responsabilidad social empresarial y empoderamiento en sus tres dimensiones de análisis desde la RSE le ha aportado complejidad a la forma en que se estudie la RSE, impuso un reto para la continuidad, con la premisa que cambiar no es transformar.

Las transformaciones implican modificaciones, incorporación del cambio que se realiza de manera paulatina y con un objetivo. La RSE responde a una estrategia, por tanto, sensibilizar, hacer consciente a estos emprendimientos de lo que se puede lograr con ello, unido a nuevas maneras de hacer y de pensar, es una aspiración como investigadores. Sin embargo, nuestro objetivo de caracterizar, adentrarnos en la vida de estos emprendimientos; así como conectar a la RSE con las categorías antes expuestas, fue cumplido.

La intención está en aprender en el proceso y encontrar salidas teórico-prácticas para mejorar o apoyar el trabajo de emprendedores. Encontrar dentro de los sustentos científicos caminos transitables para llevar a cabo una mejor gestión de sus negocios, lo que constituirá un impacto esencial para su crecimiento, individual, grupal organizacional y social.

Se concluye que los tres emprendimientos son negocios que han llegado a concebir una estrategia de manera consciente, con una madurez que le ha permitido reconocer que, efectivamente, implementan la RSE. Se constata el logro y la sinergia establecida entre las dimensiones ética, económica, legal, medioambiental, social. Pero se recomienda profundizar en la dimensión participativa de RSE, así como en la visión de los empleados, clientes y estudiantes.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Arenas P, Cabrera M, Piedra A M, Álvarez R, Martínez M, Mayo C F, González G, Lobelle Y, & Pérez M (2022). Sistematización de los resultados de los talleres de empoderamiento y comunicación y su seguimiento durante el período 2007-2017. La Habana, Cuba: Resultados de Investigación, CIPS.

Betancourt R & Gómez J (2019). Breve sinopsis de la Red de Economía Social y Solidaria y Responsabilidad Social Empresarial (ESORSE). La Habana, Cuba: Documento de trabajo de la Red ESORSE.

Betancourt R, & Gómez J (2021). La Economía Social y Solidaria en Cuba.

Bisquerra R, Dorio I, Vilá R, Torrado Fonseca M, Sans Martin A, Sabariego Puig M, Mateo Andrés J, Massot Lafon I, Martínez Olmo F, Latorre Beltrán A, & Gómez Alonso J (2009). Metodología de la Investigación Educativa (segunda edición). La Muralla, S.A.

Carmona M, Vázquez V, Ladrón de Guevara L & Rivas M (2009). Guía para la evaluación del nivel de integración de la Responsabilidad Social en la Gestión. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. Instituto Andaluz de Tecnología.

D'Angelo O, Morillas F D, De Armas V, Martínez D, Abello D, Fernández Y & otros (2019). Marco Teórico de Alianzas Público - Privadas con prácticas Solidarias – Participativas -APPSP - para la gestión del desarrollo local desde la Autonomía Integradora en Centro Habana, 2017-2019. La Habana, Cuba: Informe de Investigación. CIPS.

Díaz Fernández I & Echevarría León D (2016). El emprendimiento en Cuba: Un análisis de la participación de la mujer. *Entramado*, 12(2), 54-67. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24239>

Gaceta Oficial de la República de Cuba GOC-2021-777-O94 (digital). Decreto Ley 46/2021 Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas.

Gómez J & Rojas M (2019). Responsabilidad Social Empresarial en Cuba: Controversias inconclusas. En Martin, J.L. & Rojas, M. *Hablemos del trabajo en Cuba. El debate necesario y el futuro a construir*. pp. 155-156.

Llarandi C (2018). Tres principios del pensamiento complejo. En blog Profesionales por el Bien Común (Asociación) en <https://profesionalesporelbiencomun.com/tres-principios-del-pensamiento-complejo/>(19 de julio de 2023).

Serrano A (2023). La Responsabilidad Social Empresarial en el espacio privado. Estudio de caso en el Municipio San Miguel del Padrón. Tesis de Maestría para la obtención del título de Máster en Desarrollo Social, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba.