

# La Economía Social y Solidaria en Cuba:

fundamentos y prácticas para el  
desarrollo socialista

**COMPILADORES:**

RAFAEL BETANCOURT ABIO  
JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA



# **La Economía Social y Solidaria en Cuba:**

fundamentos y prácticas para el  
desarrollo socialista

**RAFAEL BETANCOURT ABIO**

**JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA**

## **La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa estatal. Un acercamiento desde el Centro de Inmunología Molecular**

Jusmary Gómez Arencibia

Mirlena Rojas Piedrahita

Idania Caballero Torres

### **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Cuba se aleja sustancialmente de la imagen demeritada de esta concepción en la arena internacional. A pesar de no existir un marco regulatorio que obligue a su implementación, es posible encontrar dentro de la legislación vigente atisbos socialmente responsables, así como en el quehacer empresarial. El objetivo central de este artículo descansa en identificar acciones de RSE que se realizan desde el Centro de Inmunología Molecular, empresa estatal cubana perteneciente al sector biotecnológico. Las páginas que a continuación se presentan se nutren de los resultados investigativos obtenidos durante los últimos años por el Grupo de Estudios Sociales del Trabajo, del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La novedad de esta propuesta se encuentra en ubicar esta temática en el contexto cubano actual y en la empresa estatal socialista. Recoge, además, una serie de acciones que pueden extrapolarse a otras entidades más allá del sector biotecnológico.

*Palabras clave:* Responsabilidad Social Empresarial, empresa estatal socialista.

### **Abstract**

Business Social Responsibility (BSR) in Cuba substantially departs from the flawed image of this concept in the international arena. Despite the absence of a regulatory framework that requires its implementation, it is possible to find within the current legislation, as well as in business activities, socially responsible insights. The central objective of this article rests on identifying BSR actions carried out by the Molecular Immunology Center, a Cuban state company belonging to the biotechnology sector. The pages that follow are nourished by the research results obtained in recent years by the Group of Social Studies of work, of the Center for Psychological and Sociological

Research. The novelty of this proposal lies in locating this issue in the current Cuban context and in the socialist state enterprise. It also includes a series of actions that can be extrapolated to other entities beyond the biotechnology sector.

*Keywords:* Business Social Responsibility, socialist state enterprise.

## A modo de introducción

Desde hace varios años el Grupo de Estudios Sociales del Trabajo (GEST), del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), enfoca su labor investigativa en la temática de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este quehacer se recoge en los resultados de las investigaciones realizadas en los últimos años (Rojas *et al.*, 2016, 2019).

La RSE transita de una visión filantrópica y economicista hacia la incorporación de las dimensiones social y ecológica. Es un concepto multidimensional en el cual juegan un rol fundamental las aristas ética, legal, social, económica, participativa y medioambiental. Este cambio de paradigma se relaciona, a su vez, con los nuevos enfoques que se desarrollan dentro de las Ciencias Sociales, Económicas, Jurídicas y Empresariales a lo largo de la segunda mitad del siglo xx y lo que va del XXI. Esta definición se sitúa dentro de la red que conforman otros temas: empresa, grupos de relación,<sup>27</sup> desarrollo local, políticas públicas, sostenibilidad empresarial, medioambiente, sistema jurídico y voluntad política.

La temática de la RSE cobra fuerza y evoluciona con las dinámicas que imponen los procesos globalizadores, la aceleración de la actividad económica y el incipiente desarrollo de una conciencia ecológica frente al incremento sostenido de las problemáticas ambientales. Inciden, además, el auge de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la crisis económica y social, el protagonismo asumido por los territorios dentro de las estrategias de desarrollo local, el deterioro de la actividad productiva y del trabajo, la transformación de las relaciones laborales y la agudización de los procesos de desigualdad y exclusión social.

Académicos cubanos (Rojas *et al.*, 2016; Gómez, 2017) consideran que se hace una asociación mecánica entre el *ser socialistas* y el *ser socialmente responsables*. Plantean, además, que existe una tendencia a naturalizar la RSE dentro del sistema social —y que esta se encuentra descolocada desde el quehacer empresarial— y dentro de las regulaciones existentes.

---

<sup>27</sup> En la literatura también se llaman *stakeholders* o grupos de interés. En los marcos de esta ponencia se entienden como individuos, grupos y organizaciones que interactúan directa o indirectamente con la empresa —dígase empresarios, suministradores/proveedores, trabajadores, consumidores, clientes, comunidad, territorio, Gobierno, organizaciones de masas (PCC, Sindicato, UJC)— sobre la posibilidad de un cambio social (Rojas *et al.*, 2016).

El objetivo fundamental de este artículo es develar los aciertos y retos de la RSE en Cuba, con especial énfasis en el Centro de Inmunología Molecular (CIM). Esta entidad es una empresa estatal cubana adscrita a la Organización Superior de Desarrollo Empresarial (OSDE) BioCubaFarma. Junto a otras instituciones, conforma el sector de la economía basado en el conocimiento en Cuba (Rojas *et al.*, 2011).

El artículo se estructura en dos apartados: el primero, destinado al rescate de los presupuestos teóricos de la temática; y el segundo, a presentar esta realidad en el CIM. El aporte de este esfuerzo se concentra, precisamente, en develar las buenas prácticas de RSE que se desarrollan en el CIM, así como sus zonas de mejora. Enriquecen estas páginas algunas reflexiones sobre los alcances y limitaciones de esta realidad en Cuba.

### **Bases conceptuales de la Responsabilidad Social Empresarial**

Este acápite tiene la misión de presentar las principales tendencias en el abordaje teórico de la RSE, tanto en el contexto internacional como nacional. Se relacionan, además, otros conceptos que nutren el mapa conceptual de la RSE.

#### **El contexto internacional**

El concepto de RSE posee varias acepciones y tiene su base en diversos supuestos teóricos. Tomamos como referente los trabajos de Garriga y Melé (2004) que identifican cuatro grupos de teorías que fundamentan la temática abordada:

- Teorías instrumentales: asocian el desarrollo de actividades de RSE a acciones que estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Establecen así una relación directa entre RSE y creación de riqueza (Friedman, 1970; Murray, Montanari, 1986; Porter, Kramer, 2002).
- Teorías integradoras: explican el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales como el cumplimiento de leyes y políticas públicas, y la

gestión balanceada de los beneficios particulares de los grupos de interés (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005).

- Teorías de carácter político: enfatizan el poder social que adquiere la entidad en la medida que se ve inserta en una sociedad. Explican la existencia de una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad, que viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson, Dunfee, 1994; Wood, Lodgson, 2002).

- Teorías sobre ética y moral: estudian el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales,<sup>28</sup> consideran actividades empresariales que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como de las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali, Majluf, 2007).

Desde un análisis crítico, estas teorías no trascienden debido a su visión parcelada y restringida sobre el tema en cuestión. Lo que actualmente prevalece es la necesidad de un enfoque de carácter sistémico de la RSE, sobre la base de la sostenibilidad de las acciones empresariales. Algunos estudios (Korin, 2011; Ethos, 2016) reconocen el desconocimiento de la RSE desde una visión que abarque dicho enfoque. En estos se puede constatar la tendencia al voluntariado empresarial con acciones (donaciones, asistencialismo, beneficencia), pero son escasos los modelos referidos a buenas prácticas, ejercicio pleno de los derechos, inclusión económica, social y cultural en cadenas de valor. Lo anterior no comprende la sostenibilidad de las acciones socialmente responsables; por lo que se trata más de voluntades cortoplacistas, que de obtener beneficios a mediano y largo plazos.

Apostar por un enfoque sistémico en el tratamiento de la RSE nos lleva a la comprensión del término desde una mirada centrada en la sostenibilidad de las acciones empresariales. En este sentido, la RSE aporta una visión de ciudadanía empresarial, responsable e integrada a la estrategia del negocio, más allá de las obligaciones de la ley (Villalobos Grzybowicz, 2011). Esta cuestión nos orienta a un vuelco en el enfoque que apunta hacia la *sostenibilidad empresarial*. Según

---

<sup>28</sup> Como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medioambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable.

Betancourt (2016), el cambio de nombre responde al avance de un clima empresarial conservador que evita asociar las palabras *social* y *empresarial* mientras que le resulta más aceptable la de *sostenibilidad*, en tanto sugiere la dimensión ambiental, toda vez que *lo social* está incluido pero no explícito.

Lo anterior implica una metamorfosis de paradigma en la visión y modos de hacer de las personas que componen las empresas, frente a la forma de dirigir, gestionar e incluir en su ámbito interno y externo enfoques sistémicos de la RSE. Estos ocupan las aristas económicas, sociales, éticas, medioambientales, legales, culturales y participativas. Su esencia se enmarca en la relación con sus trabajadores, la comunidad circundante y los diversos grupos de relación con los que interactúa.

Diversos autores (Vives, Peinado, 2011), instituciones (Instituto Ethos, Brasil; Fundación AVINA, Argentina; Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social; PROhumana, Chile) y organizaciones internacionales —como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)— enfocan el tema de la RSE desde una visión sistémica y son las principales fuentes para identificar algunas de sus particularidades. Estas pudieran resumirse en las siguientes ideas: su centro es la sostenibilidad de las acciones; posee un carácter multidimensional; se desenvuelve desde una visión estratégica y de gestión empresarial; promueve la interrelación de la empresa con sus grupos de relación; influye tanto en consumidores como en inversores; ofrece transparencia de sus actividades empresariales; y realiza una gestión responsable de las condiciones de trabajo, así como de la seguridad y salud laboral.

En sus planteos, la relación entre la empresa y la comunidad cobra otro matiz. Las empresas en un territorio determinado constituyen una fortaleza importante y uno de los actores clave que pueden contribuir al desarrollo local. Las empresas deben aportar a la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores y de la población que le circunda. Esto puede lograrse a partir de la generación de empleos, la seguridad social, el mantenimiento y protección del entorno. Asumir



esta valoración permite hacer significativa la repercusión y el alcance que sus acciones pueden tener, de ahí la importancia de emprender un comportamiento responsable en y desde la propia empresa.

Los debates contemporáneos se concentran mayormente en la necesidad de establecer límites entre los recursos naturales y las demandas que las sociedades imponen a las empresas. Reconocen la importancia de poseer una visión estratégica de las prácticas empresariales asociadas fundamentalmente a la ecoeficiencia, al triple enfoque entre lo económico, social y medioambiental, así como a las acciones empresariales inclusivas. Se enfatiza en la importancia que presentan las empresas en el espacio comunitario, donde sus acciones deben contribuir a elevar la calidad de vida no solo de sus empleados, sino también de la comunidad a partir de su influencia en ella y como parte activa de esta.

En función de la visibilización de la RSE, se han desarrollado varias iniciativas que promueven acciones empresariales enfocadas en este sentido: la declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, promovida por la OIT (1998); el Pacto Mundial (2000),<sup>29</sup> promovido por las Naciones Unidas; la creación del Consejo Estatal de RSE (2015), adscrito al Ministerio competente en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la RSE del Gobierno de España.

En la actualidad, la función de la RSE cobra una relevancia añadida al tratar de dilucidar cuál puede ser su papel como antídoto preventivo de conductas empresariales o institucionales irresponsables. Permite identificar en qué medida podría contribuir a la búsqueda de salidas consistentes a la crisis, con el fin de sentar las bases de unas renovadas reglas de juego. Estas deben basarse en una gestión ética, una mayor y mejor rendición de cuentas y una ampliación de la confianza y credibilidad de los actores (empresas, Gobiernos, sindicatos y representantes de la sociedad civil), fortalecidos por una auténtica legitimidad (Jiménez Araya, 2019).

---

<sup>29</sup> Según Jiménez Araya (2019), hasta el presente han suscrito el Pacto Mundial más de doce mil empresas y alrededor de una quinta parte ha debido abandonarlo por incumplimiento con algunos de sus principios. El Pacto ha sido ratificado y renovado mediante sucesivas Declaraciones de las Cumbres Mundiales de Líderes Empresariales, en las que se señala la prioridad de introducir nuevos estímulos para generar confianza y nuevos patrones productivos ambientalmente sostenibles porque nunca antes ha habido tanta necesidad de responsabilidad y liderazgo.

A pesar de estos avances, en la región latinoamericana priman las acciones enfocadas a la caridad y la filantropía a partir de la expansión del sector privado. El desarrollo de estas *acciones caritativas* permite a empresas y empresarios disfrutar de exenciones, bonificaciones y otros privilegios tributarios (Drucker, Maciarello, 2008). De esta forma, la RSE pasa a ser una estrategia empresarial que beneficia a los dueños en detrimento de los grupos de relación con los que interactúa.

Para los países de América Latina y el Caribe es el momento de elaborar o perfeccionar políticas públicas, instrumentos de fomento y apoyo a iniciativas de RSE y pasar —de una posición pasiva de los Gobiernos— a elaborar una agenda de RSE que involucre a todos los sectores de la economía, desde las pymes hasta las multinacionales, y que posibilite una sinergia entre todos los actores de este nuevo proceso. Desde esta región se pueden identificar varias instituciones<sup>30</sup> que contribuyen a la legitimación de empresas socialmente responsables y al rescate de buenas prácticas, estrategias y modelos de gestión de RSE que pueden replicarse.

A pesar de las bondades y ventajas que la RSE brinda, es necesario recordar que nace dentro del contexto capitalista. Emerge para limpiar la imagen de la empresa explotadora, que como parte de su *marketing* incorpora un hacer (inventario, expediente) de obras caritativas hacia la comunidad y esta imagen sirve de instrumento para alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mercado (Reyes, 2018). Reiteradamente se vende una fachada de *empresa socialmente responsable* para ganar el respaldo de sus grupos de relación, lo que provoca que la imagen de lo que comúnmente se conoce por RSE sea demeritada y desacreditada.

Las evidencias del desarrollo de una conciencia socialmente responsable resultan contradictorias cuando se analizan las características del mundo contemporáneo: deterioro ambiental, persistencia de la pobreza y de situaciones generadoras de desigualdad social, desempleo y subempleo, brechas salariales (atendiendo a género, edad, color de la piel, etnia, creencias religiosas, territorio) y crisis financieras, por solo citar algunas problemáticas. Vale preguntarse

---

<sup>30</sup> Instituto Ethos, Brasil; Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE); Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES); Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

por las acciones socialmente responsables de las grandes transnacionales que dirigen y controlan la economía global, por sus paradigmas de sostenibilidad y su compromiso con las generaciones futuras.

Resulta evidente que los cambios y transformaciones que pueden implementarse —a través de las estrategias de RSE—, por sí solos no son suficientes ni pueden dejarse a la *voluntad empresarial*. Es necesario que se pacten alianzas público-privadas, que se incluyan en la agenda de las políticas públicas, que las acciones a realizar no sean beneficio de unos pocos o de las empresas, sino que promuevan la equidad y la justicia social.

### **Acercamiento a la RSE desde el contexto cubano**

Hasta fines del pasado siglo, el debate teórico sobre la RSE estuvo ausente en las producciones científicas nacionales. Si bien se implementaron medidas y se institucionalizaron transformaciones que contribuían al desarrollo de una conciencia socialmente responsable, no se dieron las condiciones para el desarrollo de un debate académico en este sentido. Las temáticas medioambientales, la proyección comunitaria, los derechos laborales, la significación social de las empresas más allá de su rentabilidad, formaban parte de las épocas precedentes, pero no fue hasta fines de los 90 que comenzó a introducirse el tema en la comunidad científica nacional.

En las últimas décadas, el tema cobra auge en el país a partir del quehacer de varias instituciones.<sup>31</sup> Si bien resulta difícil identificar tendencias al interior de estos acercamientos, es posible encontrar cierta homogeneidad en su abordaje: el vínculo de la empresa con sus grupos de relación (comunidad, medioambiente), su aporte al desarrollo local, su naturalización dentro del sistema socialista cubano, su énfasis en los procesos de gestión y participación, así como el carácter multidimensional presente en sus operacionalizaciones conceptuales (Rojas *et al.*, 2016).

---

<sup>31</sup> Centro Félix Varela; Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS); Facultad de Economía y Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana; Universidad de Pinar del Río; Plan Maestro de la Oficina del Historiador de La Habana Vieja; Red de Economía Social y Solidaria y Responsabilidad Social Empresarial (ESORSE).

Se dan pasos que contribuyen a la articulación de los aportes de estudiosos del tema, avalados por diversos centros a nivel nacional. Sin embargo, su ausencia en el ámbito empresarial —la división en parcelas de buenas prácticas de RSE, sin integrarlas ni sistematizarlas— hace que se *desdibuje*. De modo similar ocurre con los vacíos de esta temática dentro del ámbito legislativo nacional; su invisibilización en los documentos programáticos que hoy rigen el proceso de actualización del modelo económico y social cubano, y la no existencia de leyes que la amparen o promuevan, es muestra de ello.

Estas ausencias son resultado de la concentración y verticalización del poder del Estado cubano con pocas nociones de RSE, las limitaciones en materia de incentivos para la dinamización de las empresas, la resistencia a separar y descentralizar los mecanismos de gestión de la propiedad socialista, así como el afán por legislar el éxito empresarial. No se perciben los impactos que generan las empresas en los territorios y existe desconocimiento de cómo gestionar de manera socialmente responsable, con prácticas que tengan en cuenta los intereses de los diferentes grupos de relación. Se denota una ausencia de orientación y formación en estos temas y en las maneras de integrar la RSE en la estrategia de desarrollo municipal. Además, se aprecia una excesiva centralización en las decisiones de financiamiento de inversiones —sobre todo a largo plazo—, lo cual imposibilita la participación de todos los organismos y sectores implicados (Cruz *et al.*, 2015).

A partir de la revisión de periodizaciones (Rojas *et al.*, 2016) y sistematizaciones (Korin, 2011; Ethos, 2016), en los marcos de estas páginas, se asume la siguiente definición de RSE:

Modo de gestión empresarial de carácter multidimensional (ética, social, económica, legal, medioambiental, participativa) 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. (Rojas *et al.*, 2016, p. 13)

Si bien este concepto definido desde el compromiso teórico es asumido por el grupo de investigación, en el contexto cubano actual se considera que requiere —dentro de su óptica multidimensional— un mayor énfasis en lo social. El aporte fundamental del sistema socialista

cubano debe centrar su atención en la participación de los trabajadores como principales dueños de los medios de producción.

Se pueden reconocer dimensiones de análisis para la temática que nos ocupa, las cuales sirven de examen objetivo para la experiencia práctica realizada en el CIM. A partir de esta definición (Rojas *et al.*, 2016, p. 13), se identifican las siguientes dimensiones de la RSE:

- 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.
- Social: acciones dirigidas a garantizar la calidad de vida en el trabajo, desde un enfoque de equidad y bienestar en los niveles individual, grupal, organizacional, comunitario, societal, teniendo en cuenta la diversidad de los grupos de relación.
- 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.
- Económica: generación de valor en armonía con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas.
- 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.
- Medioambiental: uso sostenible de recursos naturales y materiales, preservación de la biodiversidad, prevención y control de efectos no deseados a partir de la acción humana.

Las dimensiones de la RSE poseen un carácter dual y transversalizador. Estas se manifiestan tanto a lo interno como a lo externo de la empresa. Dichas características dificultan colocar límites en su presentación.

### **El Centro de Inmunología Molecular desde la Responsabilidad Social Empresarial**

Este acápite tiene la misión de presentar las buenas prácticas de RSE que se desarrollan en el CIM. En un primer momento se realiza una breve caracterización del CIM, que sirve de antesala a la presentación de las acciones socialmente responsables de esta empresa.

## **El Centro de Inmunología Molecular**

El CIM es una empresa biotecnológica propiedad del Estado cubano, adscrita a la OSDE BioCubaFarma (2013).<sup>32</sup> Se dedica a la investigación, producción y comercialización de medicamentos biotecnológicos. Ostenta resultados investigativos y económicos sostenibles, fruto de las políticas de inversión y desarrollo de su potencial científico.<sup>33</sup>

Tiene una sólida base de propiedad intelectual integrada por más de sesenta objetos de invención y más de setecientas patentes en el exterior, de las cuales cuatrocientas cincuenta han sido concedidas. Cuenta con una línea de veintidós productos —dieciséis de ellos cubiertos por patentes emitidas en Cuba—, siete están registrados, diez en ensayos clínicos y cinco en fase preclínica. Estos resultados exigen de manera paulatina y sostenida su crecimiento tanto en infraestructura como en personal.

Este Centro cuenta con un director general y una estructura organizativa vertical. Se divide en cinco direcciones: Calidad; Comercialización; Investigación y Desarrollo; Operaciones Industriales; Administración y Servicios. Mantiene una estrategia de trabajo basada en un enfoque de gestión y procesos.<sup>34</sup>

La tecnología sobre la que se sustentan los procesos de investigación y producción está acorde a los estándares internacionales. Se trabaja de forma individual y a través de grupos de investigación, sobre todo los dedicados a la actividad científica. Integran el Centro un total de 1.108 trabajadores —entre los que predominan mujeres y jóvenes—, de ellos, cuarenta y cuatro son doctores y ciento cincuenta son másteres.

---

<sup>32</sup> El Decreto 302 de creación de las OSDE es de diciembre de 2012, aunque el CIM se convierte oficialmente en empresa en julio de 2013.

<sup>33</sup> Ha obtenido 35 premios de la Academia de Ciencias de Cuba y ha compartido esta distinción en 12 ocasiones con otras entidades de su Grupo Empresarial. Premio otorgado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2002; 2015) y los expertos de la Oficina Cubana de la Propiedad.

<sup>34</sup> El Centro tiene definidos diez procesos de dirección que le sirven para un mejor funcionamiento: formulación y control de los objetivos principales; administración financiera y control interno; dirección de la actividad productiva y comercial; gestión de la calidad; atención a las empresas mixtas y las negociaciones; gerencia de proyectos y productos; dirección de la actividad científica; dirección de la investigación clínica; administración de los servicios y las inversiones; y desarrollo permanente del capital humano.

Los grupos de relación del Centro se encuentran declarados en el *Manual de Gestión de la Comunicación* (CIM, 2012):<sup>35</sup>

- Interno: directivos, especialistas, administración y servicios.
- Externo: proveedores, compradores, hospitales y centros nacionales de atención oncológica, líderes de opinión de centros de investigaciones nacionales e internacionales, pacientes y familiares, estudiantes (universitarios y de enseñanza media), medios de comunicación, organismos rectores, comunidad y público en general.
- Mixto: centros de producción y comercialización, estudiantes de práctica o en tesis, colaboradores de otros centros.

Como objeto social de esta entidad, aprobado por la Resolución 786, se plantea:

La investigación, producción, desarrollo y comercialización de anticuerpos monoclonales y otras proteínas recombinantes para el diagnóstico, el tratamiento del cáncer y otras enfermedades relacionadas con el sistema inmune. Para introducirlos en la Salud Pública cubana y hacer la actividad científico-productiva económicamente sostenible, de modo que repercutan en aportes económicos al país. (CIM, 2020)

La misión del Centro se especifica como sigue:

Obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles e introducirlos en la Salud Pública cubana. Hacer la actividad científica y productiva económicamente sostenible mediante aportes a la economía del país. (CIM, 2017)

La visión que se plantea en su proyecto estratégico es:

Podemos llegar a ser, en no muchos años, una organización generadora de recursos para el país, con impacto tangible en la supervivencia del cáncer en Cuba, operar varias

---

<sup>35</sup> Responde a la familia de las Normas Cubanas 3000 y a la Resolución 60 (Contraloría General de la República de Cuba, 2011).

instalaciones científico-productivas en Cuba y en otros países de forma sostenible para la economía, así como para la calidad de los productos. (CIM, 2017)

La empresa tiene una responsabilidad hacia sus proveedores, consumidores y clientes. Frente a los primeros, al cumplir a cabalidad sus contratos, compromisos e informarles acerca de sus valores y código de conducta; al tiempo que los motivan a desarrollar una actitud positiva, de respeto y efectivo cumplimiento de los derechos de sus trabajadores. Por otra parte, la responsabilidad hacia clientes y consumidores se ejerce en la preocupación permanente por desarrollar productos y servicios confiables, que reduzcan al mínimo los riesgos para la salud de las personas, y la información oportuna acerca de los daños potenciales de dichos productos.

El ser humano es el fin último de estos productos por lo que su salud, calidad de vida y bienestar tiene que estar en el centro de la diana. Por esto se insiste en propiciar el cambio de mentalidad hacia un diálogo científico y hacia la búsqueda permanente del posible error en las hipótesis, antes de emprender la I+D+i que no se avale rigurosamente con los resultados científicos requeridos (Delgado Fernández, 2017).

### **¿Es el CIM una empresa socialmente responsable?**

Responder esta interrogante es una tarea difícil pues los debates a su alrededor están colmados de controversias inconclusas. Sin restarle importancia a las zonas de mejoras identificadas, se considera que el CIM es una empresa que tiene una proyección socialmente responsable, que desarrolla acciones que van más allá de lo establecido y que logran impactos en su entorno y en su interacción con sus grupos de relación. Se logra identificar un conjunto de buenas prácticas que pueden sistematizarse y aplicarse en otras entidades de este y otros sectores. Por otro lado, no escapa de la realidad nacional. Sus acciones socialmente responsables no gozan de una total integración o retroalimentación. Lo descolocado del tema, los vacíos legales, la falta de un sistema que integre la RSE y que esta forme parte de la estrategia empresarial, acechan constantemente.

Como empresa estatal cubana, y por el hecho mismo de hallarse inserta en un sistema de carácter socialista, los ingresos que genera son redistribuidos por el Estado, en función de toda la



sociedad. Este es un factor clave que permite entender que las ganancias económicas generadas por la empresa no son vertidas en una persona o grupo particular, sino que cumplen una función social con un alcance amplio de fines más justos.<sup>36</sup> En un sector tan delicado como la Salud, en el cual el lucro está a la orden del día a nivel internacional —por lo que la ética del sector farmacéutico queda muchas veces en tela de juicio—, se tiene un primer aspecto que da cuentas de una mayor transparencia para con el ser humano. La Salud Pública en Cuba es de acceso universal y gratuito, lo que permite a todos ser beneficiarios de los aportes de esta entidad. La investigación se encamina a mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres sin distinguir su clase social, religión o cultura, color de la piel o edad (Rojas *et al.*, 2019).

En el Balance General de 2016, el director expresó que habían sido beneficiados alrededor de 9.000 pacientes cubanos y 150.000 pacientes de otros países con los resultados del Centro, a la vez que destacó la vacuna contra el cáncer de pulmón. Las ventas de ese año superaron los 230 millones de pesos con exportaciones a 30 países (Delgado Fernández, 2017).

La empresa estatal socialista, en particular el CIM, tiene el encargo social de producir bienes y servicios que deben ser distribuidos equitativamente por el Estado, principio básico de la nación cubana. La RSE, ligada a la responsabilidad social del Estado, se cuestiona la manera en que constituye *un ente* cada vez más vulnerable, tanto desde el punto de vista económico como social. Esto se traduce en que no es suficiente la responsabilidad social estratégica de la empresa, sin un respaldo del Estado, en cuanto a la posibilidad real de autonomía y gestión empresarial con otras estrategias también de gestión, como es el caso de lo local, de proveedores y clientes.

Desde el punto de vista legal, el CIM está obligado a cumplir con las disposiciones de las agencias regulatorias nacionales e internacionales.<sup>37</sup> Lo anterior tiene la finalidad de regular los

---

<sup>36</sup> La redistribución, proceso centralizado por el Estado, trae un punto álgido al debate. A la hora de disponer del uso de sus utilidades, en inversiones sociales a nivel local o comunitario, la empresa encuentra derroteros; a su vez, dicha redistribución pudiera ser más tangible, palpable, para los propios trabajadores.

<sup>37</sup> Las agencias regulatorias son:  
Cuba: Centro Estatal para el Control de los Medicamentos (CECMED)  
Brasil: Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA)  
Estados Unidos: Food and Drug Administration (FDA)  
Unión Europea: European Medicines Agency (EMA)

procesos de trabajo y de producción. La razón del cumplimiento estricto de lo normado descansa en la naturaleza propia de la actividad que se realiza. Los productos que se fabriquen no pueden resultar dañinos a las personas destinatarias que de por sí tienen afectaciones serias a su salud. Los medicamentos que se producen tienen que ser, sobre todo, seguros. Los trabajadores del CIM tienen consciencia de la importancia de su labor (Rojas *et al.*, 2019).

El sector biotecnológico tiene que cumplir con las buenas prácticas de producción, de laboratorio, ingeniería, almacenamiento y distribución, la International Conference on Harmonization of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use y las regulaciones de bioseguridad de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Se suma a ello la integración de las agencias regulatorias farmacéuticas, desarrollada en el marco de la Alianza Bolivariana para las Américas. Reuniones de concertación regulatoria, comités regulatorios entre agencias sanitarias traen consigo nuevas reglas a cumplir. En 2013 el CIM se convierte en empresa estatal socialista, lo que la obliga a cumplir lo establecido para estas.

El desarrollo y formación de sus trabajadores es un elemento que clasifica entre las buenas prácticas de RSE que realiza este Centro. Las competencias laborales en la organización se reflejan en los perfiles de puestos de trabajo, que a su vez se corresponden con los aspectos demandados por las agencias regulatorias. Estos elementos se recogen en el G12PNO-1135 Perfil de puesto de trabajo (CIM, 2018).

La entidad cuenta con un Plan de capacitación en buenas prácticas productivas para todos los estudiantes que se vinculan a los procesos clave del ciclo de desarrollo, producción y comercialización. La vinculación temprana de estudiantes al Centro demuestra que se logra su calificación en menor tiempo, lo que repercute en la sostenibilidad de la productividad del trabajo y en la satisfacción de las demandas de las agencias regulatorias cubanas y extranjeras.<sup>38</sup>

---

Canadá: Health Products and Food Branch (HPFB)

<sup>38</sup> Estas capacitaciones incluyen a estudiantes del Politécnico de Química Industrial “Mártires de Girón”, estudiantes universitarios de las sedes habaneras y de otras provincias.

Las modalidades establecidas para la capacitación son: presencial, virtual y a distancia. Estas acciones se caracterizan por ser permanentes, diferenciadas, estratificadas, acorde a los requerimientos de cada puesto de trabajo y al desempeño (Rojas *et al.*, 2019). Se implementan una capacitación externa gratuita para trabajadores de su red de colaboradores. La tutoría a estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado, es otro momento importante dentro de este proceso.

Al interior de las empresas biotecnológicas, los trabajadores están expuestos a numerosos riesgos.<sup>39</sup> Las formas de prevenirlos se asocian, fundamentalmente, al cumplimiento de las buenas prácticas productivas y de laboratorio, a poseer el equipo necesario para la realización de determinadas actividades, y a la identificación de las zonas de peligro por altas temperaturas y por la exposición a sustancias peligrosas. El CIM posee una baja tasa de accidentes de trabajo, al reportar como promedio anual tres incidentes (Rojas *et al.*, 2019).

En el CIM existen procedimientos tanto para la estimulación moral y material como para la retribución salarial. El programa para la estimulación se garantiza a través de un presupuesto que se define anualmente y se controla mediante indicadores que ilustran la eficiencia y eficacia, tanto organizacionales como de los trabajadores. La estimulación moral se basa en fomentar un clima de reconocimientos a quienes alcancen metas y resultados relevantes. Es un instrumento que permite estrechar los vínculos entre trabajadores y organización. Contribuye a elevar el sentido de pertenencia y la motivación de estos hacia los resultados satisfactorios en el desempeño laboral, la superación, la innovación y la emulación.

Los salarios del Centro han aumentado en respuesta a demandas puntuales como mecanismo para retener la fuerza de trabajo calificada y disminuir la fluctuación laboral. Es precisamente en una empresa de ciclo cerrado, que necesita trabajadores calificados y que demora tanto tiempo su preparación, donde el salario debe ser un estímulo para la superación constante y la permanencia en la entidad. En Cuba no existen diferencias salariales asociadas al género o al color de la piel.

---

<sup>39</sup> Entre los riesgos más comunes se encuentran: químico, químico-biológico, ergonómico, físico, eléctrico, por caídas, incendios y explosiones, físicos, músculos-esqueléticos.

El CIM posee una relación armónica con la comunidad, lo cual es el resultado de un accionar conjunto y del cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas. Esta empresa se encuentra ubicada en una zona de muy poca población. Su subordinación nacional invisibiliza su rol dentro del municipio. Una forma que adopta este vínculo es a través de las interacciones que tiene con la escuela primaria “Mártires del Corynthia”.<sup>40</sup> En el Museo de la Localidad existe un espacio para rescatar la historia de la entidad.

La Unión de Jóvenes Comunistas del Centro promueve y ejecuta varias actividades: intercambio entre pacientes contagiados con VIH y científicos del centro; actividades en las salas de Oncología Pediátrica; apadrinamiento a una Casa de niños sin amparo familiar en Playa y a Casas de abuelos del municipio; realización de Ferias de Ciencia que permiten el intercambio con estudiantes. Es responsabilidad de la Organización Sindical y la Dirección de la entidad vincular a los jubilados y a los familiares de los trabajadores a las actividades de la empresa y ocuparse de su estado de salud. La empresa, además, confecciona e implementa planes vacacionales.

En la literatura se señala que el impacto en el desarrollo local de este tipo de empresa es bajo por su alcance internacional, por lo que deberían centrarse mayormente en el ahorro de portadores energéticos y agua,<sup>41</sup> la creación de trabajos atractivos para personal de alta calificación,<sup>42</sup> la inserción en las cadenas de valor de los productos que desarrolla, la articulación con instituciones docentes en el territorio y con la entidades locales de servicios.<sup>43</sup>

El sector de la Biotecnología, a escala internacional y se repite en Cuba, no tiene una curva creciente en la generación de empleos, pues se trata de una rama automatizada en su gran mayoría. Se impone un crecimiento hacia dentro, una interconexión entre las cadenas productivas y de

---

<sup>40</sup> Se programan concursos, actividades recreativas con niños, se realizan talleres literarios.

<sup>41</sup> Baja tasa energética y alto costo fijo operacional que requiere evitar paradas productivas por falta de insumos o incumplimiento de buenas prácticas.

<sup>42</sup> Formación vocacional, disminución de la emigración y aumento de la edad del retiro.

<sup>43</sup> En particular, reciclaje, círculos infantiles, hogares de ancianos, reparación de equipos y viviendas, etc.

valor. El fruto de este encadenamiento generaría nuevos empleos, lo cual apoyaría la producción biotecnológica y abarataría sus costos.

Las empresas son, por excelencia, agentes contaminantes; aunque es necesario resaltar que la industria biotecnológica no es la mayor consumidora de energía ni la que mayor volumen de desechos genera. Tales circunstancias entorpecen su rendimiento económico y deterioran la calidad de vida de los integrantes de la comunidad. Revertir estos elementos es imprescindible para potenciar el desarrollo local. El CIM posee una Política de Seguridad, Salud y Gestión Medioambiental, implementada a partir de los requisitos establecidos en la legislación vigente. La entidad continuamente identifica los peligros y vulnerabilidades; desarrolla un proceso de evaluación y control de riesgos; cuenta con filtros de agua y paneles solares; implementa medidas para el ahorro de energía; tiene acciones encaminadas al reciclaje y la recuperación de materias primas.

La empresa socialmente responsable, hacia lo externo, debe estar en condiciones de identificar los impactos ambientales de su actividad con vistas a su reducción. El desarrollo de sus proyectos debe considerar las compensaciones necesarias por el uso de los recursos naturales y por su impacto ambiental. El cuidado del medioambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa y en cada producto, proceso o servicio.

La participación es una categoría que se interconecta con todas las dimensiones de la RSE. La empresa socialmente responsable favorece la organización de sus trabajadores, busca armonizar intereses, establece una relación y comunicación transparente con el sindicato en torno a objetivos comunes. Asimismo, da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los desafíos de la empresa, se involucren en la solución de problemas, en el logro de metas establecidas en conjunto y en el desarrollo personal-profesional. Este año se comenzará el pago por derecho de autor de patentes en el CIM. Esta nueva ley es un reconocimiento a la participación de trabajadores en los resultados.

En el contexto empresarial cubano prevalecen espacios de participación de los trabajadores, tales como la discusión y aprobación del convenio colectivo de trabajo, los acuerdos sobre los

horarios de trabajo y descanso, el análisis y la aprobación de los reglamentos para la distribución de las reservas, los sistemas de estimulación material de los trabajadores y de los fondos de desarrollo social del colectivo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida, la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios (movimiento de innovadores y racionalizadores), la emulación entre los trabajadores, etc. (Rodríguez, Caballero, Rojas, 2016).

Los espacios de participación de los trabajadores existentes en esta organización adolecen de una real y sólida integración e interconexión entre ellos. Estos se desarrollan, en lo fundamental, en los niveles de información y consulta y no se encuentran alineados con la estrategia organizacional; lo cual expresa una transformación que no llega a ser totalmente de esencia, sino más bien de forma. Predominan las prácticas participativas en sus niveles primarios. Esto condiciona que las decisiones estratégicas y tácticas fundamentales, relacionadas con temas empresariales, se tomen esencialmente en el seno de los principales órganos colectivos de dirección por sus correspondientes directivos.

El Centro tiene una estrategia de comunicación alineada a la estrategia general de la OSDE y a la Gestión Integrada de Capital Humano. Se utilizan los diferentes canales de comunicación<sup>44</sup> para transmitir, compartir información y valores con los trabajadores, los clientes y el entorno. Emplean, además, comunicación cara a cara, matutinos, seminarios, buzones y procedimientos para el manejo del rumor como elemento comunicativo de importancia.

El actual modelo de gestión empresarial aboga por la descentralización, la iniciativa y la autorresponsabilidad de las empresas, factores que pueden lograrse solo a través de un sistema de dirección participativa. Este sistema debe concretar e institucionalizar los mecanismos de democratización del sistema de relaciones sociales del trabajo en la empresa estatal socialista, para que no puedan ser vulnerados en sus atribuciones y principios.

El nudo entre centralización y descentralización en la gestión empresarial tiene una gran pertinencia para el desarrollo y crecimiento de este sector en el país. Las industrias de alta tecnología demandan una gestión descentralizada porque dependen mucho de las iniciativas en la base, así

---

<sup>44</sup> Digitales y convencionales: teléfono, correo electrónico, intranet, manuales, murales.

como de la exploración continua de oportunidades en sus nichos de mercado y la capacidad de la organización de responder con rapidez a estas. Por otra parte, la planificación de la economía debe prever los recursos inversionistas, así como la potenciación de las cadenas productivas y de servicios en el país, que puedan consolidar y potenciar el crecimiento de la Biotecnología como sector exportador y de alta productividad (Chico, 2017).

La empresa objeto de estudio mantiene un flujo de caja positivo, capaz de financiar la producción, las investigaciones y generar utilidades. Asimismo, ajusta compromisos fiscales a la dinámica de sus ciclos de ingresos y gastos, sin dejar de cumplir sus compromisos anuales. Al Centro se le permite la creación de reservas en moneda nacional a partir de resultados positivos. Su gestión financiera es centralizada, con cuentas bancarias (en moneda nacional y divisa) y acceso a créditos.

El CIM tiene la responsabilidad de generar utilidades a través del valor agregado de sus productos, la cobertura total del plan de distribución para la red de salud nacional, ensayos clínicos en su gran mayoría encaminados al tratamiento del cáncer dentro y fuera del país. Lo anterior no logra un balance económico con derrame en otros aspectos sociales que pueda contabilizar nuevos beneficios hacia este sentido (Chico, 2017).

Se reconoce que en el CIM se llevan a cabo prácticas de RSE encaminadas al desarrollo sostenible, lo cual enfatiza en los valores éticos y morales de la empresa hacia sus diversos grupos de relación. Si bien no se logra un total equilibrio entre lo social, económico y medioambiental debido a las limitantes mencionadas, es reconocida la voluntad del Centro en este sentido. Se advierte la necesidad de concebir estratégicamente una manera de que trabajadores, empresa, comunidad y estructuras específicas de la sociedad actúen a través de relaciones colectivas sobre la base de una filosofía de ganar-ganar. Se trata de una apuesta por el sentido común que parte de la empresa, pero que involucra a actores diversos.

Las circunstancias y el contexto cambiante es el escenario en el cual se desenvuelven y construyen todos estos elementos. Moldean a las personas involucradas o a los llamados grupos de relación, como sujetos fundamentales que pueden modificar y transformar su realidad. Las

demandas reales y derechos universalmente establecidos suelen ser determinantes del modo de gestión empresarial al cual se desea llegar como inevitable principio humano.

## **Conclusiones**

- La RSE es una temática que se encuentra descolocada del quehacer empresarial. Si bien se puede identificar dentro de estrategias y políticas empresariales, se adolece de una articulación interdependiente. Se tiende a naturalizar dentro de la esencia del sistema social cubano, lo cual conlleva a invisibilizar las oportunidades que aporta, tanto desde las legislaciones existentes como desde las prácticas empresariales.

- Se deben agrupar las legislaciones existentes que tributan a la RSE, con la finalidad de concebir el marco jurídico que establezca las bases para el desarrollo e implementación de acciones socialmente responsables.

- El CIM es una empresa socialmente responsable. No escapa de los efectos del contexto y las circunstancias nacionales e internacionales en los cuales se encuentra inmersa. Sin embargo, su encargo social, sus aportes económicos y su desarrollo en el mercado internacional y nacional, los principios éticos con los que se desenvuelve, sus búsquedas constantes por generar espacios de diálogo y participación hacia diversos niveles, avalan sus acciones socialmente responsables.

- La falta de autonomía de la empresa, el exceso de control y reglamentaciones, el afán por legislar el éxito empresarial, la regulación de la participación por determinados canales, obstaculiza el desarrollo de las relaciones sociales de producción socialistas.

- Se requiere aún que la gestión de la RSE se inserte en la estrategia empresarial de manera explícita. La RSE en el CIM se gestiona de forma empírica, sin un soporte de formación o marco legal que lo incentive.



## Referencias

- Annan, K. (1999). UN Global Compact, world Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881. <https://www.un.org/press/en/1999/19990201.sgsm6881.html>
- Betancourt, R. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(2). [www.revflacso.uh.cu](http://www.revflacso.uh.cu)
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), New York.
- Centro de Inmunología Molecular. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación (G12MGIC-01). La Habana.
- Centro de Inmunología Molecular. (2013). Programa de Entrenamiento de Buenas Prácticas. Aseguramiento de la calidad. La Habana.
- Centro de Inmunología Molecular. (2017). Informaciones del Centro de Inmunología Molecular. La Habana.
- Centro de Inmunología Molecular. (2018). G12PNO-1135 Perfil de puesto de trabajo. La Habana.
- Centro de Inmunología Molecular. (2020). Convenio Colectivo de Trabajo. Documento Inédito. La Habana.
- Chico, E. (2017). Conectando gestión y automatización en el CIM. *Revista Nueva Empresa*, 7(1), 12-16, La Habana.
- Código del Trabajo [CT]. 17 de junio de 2014. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 29 (Extraordinaria).
- Constitución de la República de Cuba [Const]. (1992). <http://www.cuba.cu/gobierno/cuba.htm>
- Cruz, M., Garbizo, N., González, C., Acosta, Y., Gómez, F. (2015). Metodología para la implementación de un Sistema de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, en los entornos locales. CD Memorias del Simposio Nacional CIPS, La Habana.
- Chomali, F., Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Editorial El Mercurio-Aguilar, Santiago de Chile.

- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3).
- Delgado Fernández, M. (2017). Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3), La Habana.
- Drucker, P. (1987). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, P., Maciarello, J. A. (2008). *Management*. Revised edition, HarperCollins e-books, California.
- Donaldson, T., Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *The Academy of Management Review*, 19(2).
- Ethos. (2016). Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/los-indicadores-ethos-de-responsabilidad-social-empresarial/>
- Freeman, E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3).
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*.
- Jiménez Araya, T. (2019). *Responsabilidad social empresarial y derechos humanos. Innovación versus Statu Quo: Retos y Oportunidades para Cuba*.
- Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3).
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4).
- Korin, M. (2011). *En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA*. Buenos Aires.

- Martin, J. L. (s/f). La Participación en la economía. Algunas reflexiones para el debate. En A. J. Pérez García (Ed.), *Participación social en Cuba*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Murray, K., Montanari, J. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 11(4).
- Porter, M., Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- Reyes, A. (2018): *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial ante contradicciones del cuentapropismo y la empresa estatal en Cuba* [Tesina para el Diplomado Sociedad Cubana]. Fondo bibliográfico del CIPS, La Habana.
- Rodríguez, F., Caballero, I., Rojas, M. (2016). El sistema de dirección participativa como soporte de la estrategia de la empresa estatal socialista cubana. *Economía y Desarrollo*, (2), La Habana.
- Rojas, M., Gómez, J. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Local: una visión complementaria* [Ponencia]. xxviii Congreso ALAS Fronteras Abiertas de América Latina, Recife.
- Rojas, M., Gómez, J., González, Y., Reyes, A., Campos, J. C., Caballero, I. (2019). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Centro de Inmunología Molecular* [Resultado de investigación]. Fondo bibliográfico del CIPS, La Habana.
- Rojas, M., Gómez, J., Piedra, H., Cabello, L., Barrera, S. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial desde espacios estatales cubanos. Aproximación a una propuesta de modelo de gestión* [Resultado de investigación]. Fondo bibliográfico del CIPS, La Habana.
- Villalobos Grzybowicz, J. (2011). *La RSE en México*. Conferencia Internacional Responsabilidad Social Empresarial, Cooperativismo y Desarrollo Local, La Habana.
- Vives, A., Peinado, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversores. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.

- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2).
- wilcox, D. (2005). Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global. Estudios 2005 [Documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar].
- wood, D., Lodgson, J. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, (3).