



ARTÍCULO ORIGINAL

DIRECCIÓN

## ***Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience en la comunidad Mamonal de Cuba***

### ***Social Responsibility strategy of Bayer CropScience on Mamonal community of Cuba***

**Yaima Yiri Antelo-González<sup>1</sup>, Daniel Alfonso-Robaina<sup>1</sup>, Carlos Manuel Callejo-Carballeda<sup>1</sup>, Midialys de León-Martín<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>CETDIR, Facultad de Industrial, CUJAE, La Habana, Cuba.

E-mail: [yaima@ind.cujae.edu.cu](mailto:yaima@ind.cujae.edu.cu), [dalfonso@ind.cujae.edu.cu](mailto:dalfonso@ind.cujae.edu.cu), [jarojas2@usbcali.edu.co](mailto:jarojas2@usbcali.edu.co)

<sup>1</sup>Bayer CropScience, La Habana, Cuba

E-mail: [carlosmanuel.callejo@bayer.com.cu](mailto:carlosmanuel.callejo@bayer.com.cu), [midialys.deleon@bayer.com.cu](mailto:midialys.deleon@bayer.com.cu)

*Recibido: 31/05/2012*

*Aprobado: 26/08/2015*

#### **RESUMEN**

En los últimos años se ha visto cómo las organizaciones van concibiendo en su actuar la ayuda, educación y cambio en las personas con las que interactúa para que mejoren conjuntamente y tengan más oportunidades de beneficiarse juntas. El objetivo es mostrar los resultados de la aplicación de la estrategia de Responsabilidad Social (RS) de Bayer CropScience en la comunidad Mamonal a partir de las condiciones higiénico-sanitarias que existían. La estrategia RS implementada permitió un crecimiento económico, social y medioambiental a través del seguimiento sostenido a los diferentes grupos de interés identificados. Se dota a los productores de los medios de protección y medición para un manejo seguro de los plaguicidas con vistas a la protección de: los cultivos y el medio ambiente de la comunidad agregando valor a la producción del cultivo de tomate.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, estrategia, gestión, grupos de interés.

#### **ABSTRACT**

*In the last years, it has been seen how organizations keep on conceiving in its performing on help, education, change in the people who interacts in order that they get better jointly, and have more opportunities to benefit together. The objective is showing the results of Social Responsibility (SR) strategy applied for Bayer CropScience in Mamonal community to depart from the hygienic physicians' conditions that existed. SR strategy application allowed an economic, social and environmental growth through the sustained follow-up to the different stakeholders identified. Furthermore to the endowment to protective media's producers and measurement for a safe handling of the pesticides with a view toward the protection of the cultivations and the environment in the community through benefit in the production of the tomatoes cultivation.*

**Key words:** Social Responsibility, strategy, management, stakeholders.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Responsabilidad Social (RS) y las implicaciones que trae asociadas han tomado un gran auge en el mundo político y empresarial, debido al grado de conciencia alcanzado por algunos empresarios en cuanto a:

- La innegable responsabilidad del hombre en su lucha por desarrollarse
- El agotamiento de los recursos naturales no renovables ante el inminente cambio climático
- El incremento de la abismal separación social [1, 2, 3].

Es fundamental que el tejido empresarial incorpore estrategias de gestión en torno a la RS y evalúe los riesgos que inciden en su supervivencia a largo plazo. Estos peligros que se pueden derivar del incumplimiento de compromisos adquiridos, la falta de transparencia informativa o de su posicionamiento reactivo en torno a las demandas de la sociedad. Elementos que afectan desde un punto de vista competitivo [4, 5, 6].

La RS aplicada en la gestión empresarial significa superar el cumplimiento de las obligaciones legales a través de un fuerte compromiso ético con la sociedad. Se considera un concepto, amplio y ambicioso, estrechamente ligado al manejo de los riesgos y la creación de valor a largo plazo; todo lo cual conlleva a un desarrollo sostenible. Se requiere conocer el comportamiento de las organizaciones respecto a la RS como parte del proyecto estratégico a través del uso de herramientas y técnicas modernas de dirección. Con vistas a un mejor desempeño de las empresas con un impacto en el bienestar social en función de un Desarrollo Sostenible [7, 8].

Un ejemplo de esta práctica ocurrió en la comunidad rural Mamonal perteneciente a la provincia de Ciego de Ávila productora de grandes cantidades de hortalizas, como el tomate con destino a la industria nacional. Esta producción demanda gran cantidad de insumos como: combustibles, semillas, agua, fertilizantes y plaguicidas, siendo este último utilizado de manera indiscriminada. Esto provoca un alto riesgo de intoxicación en la comunidad porque:

- no recolectan ni destruyen los envases de agroquímicos vacíos
- no se analizan los residuos en el suelo, en el agua ni en los frutos
- no se respetan los términos de carencia de los productos agroquímicos (tiempo que separa el último tratamiento de la cosecha), entre otros [9, 10]

Siendo "Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos" una de las condiciones de la responsabilidad social que se debe asumir según Organización Internacional del Trabajo [11]. Bayer CropScience, es una empresa proveedora de soluciones fitosanitarias sostenibles para el agricultor en el mundo. En Cuba, como parte de su estrategia de Responsabilidad Social se desarrolló un proyecto de referencia. Donde se recoge cómo debe ser el manejo responsable y seguro de los agroquímicos en aras de minimizar los riesgos económicos, sociales y medioambientales, creando la conciencia en los grupos de interés implicados y el impacto negativo que se ocasiona al medio ambiente.

El objetivo del trabajo es mostrar la estrategia del Bayer CropScience para coordinar e integrar los grupos de interés que interactúan en Mamonal buscando en el proceso de cultivo de tomate, un producto que agregue valor y satisfaga la demanda nacional. Se persigue mejorar las condiciones de vida de la propia población partiendo de las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

### Responsabilidad Social

La OIT (2006) establece que la Responsabilidad Social (RS) [...] "es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores"[1]. ISO asume como definición de RS, [...] "la opción voluntaria de una organización de hacerse cargo de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético tal que sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad, tenga en cuenta las expectativas de sus grupos de interés, se haga dentro del cumplimiento de las leyes aplicables y que

## ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BAYER CROPSCIENCE EN LA COMUNIDAD MAMONAL DE CUBA

sean consistentes con las normas internacionales de conducta, y sea parte integral de la actividad de la empresa" [12].

El Libro Verde muestra numerosos factores que impulsan el avance de la RS como son [13]:

- a) las nuevas inquietudes y expectativas de los grupos de interés;
- b) los criterios sociales influyen en las decisiones de inversión;
- c) Existe mayor preocupación por el deterioro ambiental que provocan las actividades económicas;
- d) Aumenta la demanda de transparencia en la actividad empresarial.

Si se introduce en la gestión de las comunidades, prácticas éticas y socialmente responsables, se obtendrá el reconocimiento y la confianza del entorno, pues solo el mercado y la sociedad reconocen el liderazgo; por tanto, han de ser transparentes la gestión y la comunicación con el entorno [14, 15, 16, 17]. Las empresas contribuyen de una manera destacada al desarrollo social, pues su principal razón de ser, es la generación de productos y servicios, que lleve aparejada la creación de puestos de trabajo, los salarios y la contribución a una mejor calidad de vida [18, 19, 20, 21]. Más allá de las actividades aisladas que algunas empresas han realizado, existen más ejemplos de planteamientos económicos, sociales y medioambientales integrados y planificados como un elemento estratégico de la gestión de las organizaciones<sup>1</sup>[10, 22, 23].

El concepto de Responsabilidad Social ha variado en el tiempo de acuerdo a la literatura consultada, . Actualmente se asocia a la unión de varias aristas esenciales como son: la economía, medio ambiente y sociedad; usados por los pioneros del tema. Aparecen otros términos que constituyen la evolución de este paradigma como son: los grupos de interés (stakeholders), la ventaja competitiva, la imagen corporativa, el desarrollo sostenible y enfoque integral de Responsabilidad Social [12]; <sup>2, 3</sup>. Dentro de los enfoques asociados a su aplicación se encuentran:

- Filantrópico basado en donaciones simples sin una estructura de planificación
- Socioeconómico donde se asume un mayor grado de RS pero los objetivos son restringidos
- Moderno que se basa en la aceptación plena de las responsabilidades sociales con los distintos grupos de interés, siendo planificada e integrada a la estrategia de la organización [11, 12].

Es la experiencia más integradora que ofrece mayor cantidad de elementos que esclarecen los objetivos a seguir con su aplicación y los beneficios que reporta a la sociedad.

La acción responsable "integral" implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, en relación a: las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa [10, 14, 24, 25]. Una buena gestión de los grupos de interés (stakeholders) puede ser beneficiosa para la empresa, pero para ello se requiere su identificación y luego la diferenciación en el trato<sup>4</sup>. Es decir, que una empresa socialmente responsable es aquella que se adecua a las necesidades de la sociedad en que opera. Su misión principal es satisfacer a sus grupos de interés protegiendo el medio ambiente en pos de un desarrollo sostenible, que proteja y mejore no solo la calidad de vida<sup>5</sup> de su micro ambiente sino también la de su entorno social<sup>6</sup>.

Es por ello, que la Responsabilidad Social, en el presente trabajo, constituye una herramienta de gestión empresarial que aporte una nueva visión en los negocios e incorpore la preocupación por el

---

<sup>1</sup>. Acevedo Suárez JA. El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes [Material Docente]. In press 2011.

<sup>2</sup> Instituto ETHOS. Indicadores Ethos de RSE Brasil 2006.

<sup>3</sup> Global Reporting Initiative G. Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G3) USA: Global Reporting Initiative, GRI 2006.

<sup>4</sup> Mancebo E. Stakeholders Management: clave del éxito empresarial. In: Mancebo E, editor. España: Creación de Empresa; 2011.

<sup>5</sup> calidad de vida: grado en que la gente vive dignamente en armonía consigo misma, con sus vecinos o conciudadanos y con la naturaleza

<sup>6</sup> Pless NM, Maak T, Waldman DA. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility.

desempeño económico, social y medioambiental de la empresa y su impacto en los grupos de interés. Es una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos, siendo dinámica, variable en el tiempo y ajustándose según la empresa que la aplique

## II. MÉTODOS

Bayer Cuba es una agencia directa rectorada por la casa matriz en Alemania que no se subordina a ningún ministerio u otro organismo del territorio nacional aunque se rige estrictamente por las leyes y legislaciones del país<sup>7,8,9,10</sup> Su objeto social consiste en la realización de actividades comerciales relacionadas con varias mercancías expuestas. La empresa se divide en tres grandes áreas: *Bayer Healthcare*, *Bayer Material Science* y *Bayer CropScience*, siendo este último el objeto de estudio del presente trabajo. Se dedica a la comercialización de productos agroquímicos para la agricultura; la oferta se divide en categorías: Fungicidas, Herbicidas, Insecticidas, Tratamiento de semillas y otros. El grupo Bayer está comprometido con la RSE y con los principios de crecimiento sostenible, el cual significa cubrir las necesidades del presente con el compromiso de que en generaciones futuras puedan cubrir las suyas.

Más que una empresa comercializadora, Bayer CropScience en Cuba se ha dado a la tarea de desarrollar proyectos con instituciones como: el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología para la producción de la vacuna contra la garrapata entre otros y con Anticuerpos Monoclonales para desarrollar estudios contra el cáncer. Ha brindado asesoría técnica para evaluar plantas de producción de medicamentos en Cuba, ofreciendo instrucciones precisas para asegurar la máxima calidad de los productos<sup>11,12,13</sup>.

La Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience gira en torno a 7 ejes materializados en el proyecto Mamonal, lo cual se observa en la figura 1. El proyecto surge en del 2008, y cuenta con apoyo y compromiso de las autoridades de: la Agricultura, de Sanidad Vegetal y del Gobierno provincial y municipal. La empresa adopta una postura activa a favor de la sostenibilidad de sus operaciones. Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y sus familiares, la transparencia de sus actividades, las buenas relaciones con sus clientes, proveedores y finalmente con la comunidad y el medio ambiente.



**Figura 1.** Estrategia de Responsabilidad Social (ERS) de Bayer CropScience

<sup>7</sup> Bayer. Sustainable Development Report 2011. 2011.

<sup>8</sup> Bayer. Sustainable Development Report 2012. 2012.

<sup>9</sup> Bayer. Sustainable Development Report 2012. 2012.

<sup>10</sup> Bayer. Bayer Annual Report 2013. Germany: Bayer AG, 2013.

<sup>11</sup> Perlavisión. AgroVida en la CPA "26 de Julio" rodense: por una agricultura sostenible. 2013 Sábado, 09 de Noviembre de 2013 11:10.

<sup>12</sup> Latina P. Aplican en Cuba plan de protección medioambiental promovido por compañía alemana Camaguey: Radio Cadena Agramonte; 2013.

<sup>13</sup> Bermello Y. AgroVida: por una agricultura más sostenible en Cuba: Cuba Contemporánea; 2013

## ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BAYER CROPSCIENCE EN LA COMUNIDAD MAMONAL DE CUBA

Fuente: Bayer CropScience, 2008

En la **Figura 2** se representa las etapas para gestionar la aplicación de la Estrategia de Responsabilidad Social (ERS) de Bayer CropScience en la comunidad de Mamonal que a su vez, se corresponde con el ciclo de dirección; en cada una de ellas, se mencionan las acciones a desarrollar para su cumplimiento.



**Figura 2.** Etapas para gestionar la aplicación de la ERS de Bayer CropScience en Mamonal

### **Etapa 1 Compromiso de los miembros de la comunidad**

- Identificación, articulación y formación ética de los habitantes de la comunidad
- Compromiso de los habitantes de la comunidad

### **Etapa 2 Autodiagnóstico**

- Estudio de la comunidad en cuanto a condiciones económicas, sociales y medioambientales.
- Aplicación de cuestionarios para conocer el nivel de concienciación.
- Definición de problemas diagnosticados en función de condiciones económicas, sociales y medioambientales.

### **Etapa 3 Planeación (Organización, recursos, procesos)**

- Rediseño de la gestión de la comunidad en función de las acciones a ejecutar.
- Determinación de subsistemas y procesos fundamentales.
- Ejecución de seminarios, talleres, intercambios e instrumentos.
- Propuesta de plan de acción.

### **Etapa 4 Ejecución**

- Desarrollo del programa de acciones formativas y participativas.
- Intercambio en los momentos fundamentales a ejecutar para coordinar esfuerzos en los cambios proyectados.

### **Etapa 5 Evaluación / Comunicación**

- Evaluación del seguimiento del desarrollo de las acciones.
- Evaluación del impacto económico/social/ medioambiental.
- Evaluación del desempeño de los agricultores con el uso de buenas prácticas fitosanitarias
- Diálogo con las partes implicadas para corroborar lo enseñado y la realidad en la práctica

-Rendición de cuentas ante la comunidad de las acciones efectuadas por la empresa en función del incremento del nivel de vida de la comunidad en cuanto a condiciones económicas, sociales y medioambientales.

### III. RESULTADOS

Las etapas aplicadas en la Estrategia de Responsabilidad Social (ERS) de Bayer CropScience en la comunidad de Mamonal se describen a continuación:

**Etapas 1 Compromiso** - El proyecto fue ejecutado en las áreas donde se ubicaban los productores que sembraban el cultivo del tomate. Se estudió la posibilidad de incluir productores que sembrarán otros cultivos; partiendo de un total de 268 ha las cuales tenían un rendimiento de 19.682 ton/ha con la participación de 133 agricultores. La identificación, articulación y formación ética de los habitantes de la comunidad contó con el apoyo y compromiso de las autoridades de la Agricultura, de Sanidad Vegetal y del Gobierno provincial y municipal. Este respaldo viabiliza la evaluación del desempeño y compromiso de los habitantes de la comunidad ante una oportunidad que contribuiría al incremento de la calidad de vida de la población en general.

**Etapas 2 Autodiagnóstico** –Se contó con la información brindada por las autoridades para el estudio de la comunidad, en cuanto a condiciones económicas, sociales y medioambientales. Se aplicaron cuestionarios que buscan conocer el nivel de concienciación de los habitantes en materia de:

- una producción con menores niveles de carga tóxica
  - menor impacto medioambiental en el uso de los productos químicos
  - conocimiento de la población del tratamiento de residuales y medios
- Con esta información se pudo definir los problemas sobre los cuales se debían actuar en función de un comportamiento sostenible.

**Etapas 3 Planeación** – Se rediseñó la gestión de la comunidad en función de las acciones a ejecutar en el orden productivo, formativo y de desarrollo de la comunidad. Se determinaron los subsistemas y procesos fundamentales sobre los cuales trabajar de acuerdo a las prioridades definidas y negociadas con la población implicada en este proceso. Se ejecutaron seminarios, talleres, intercambios y se aplicaron instrumentos con vistas a determinar el nivel cognitivo en el manejo y tratamiento de los productos así como el reciclaje de los envases luego de su uso. Partiendo de lo anterior se propuso un plan de acción que definió no solo la actividad a realizar; sino también: los responsables, los implicados, la fecha, lugar, recursos necesarios para llevar a cabo la misma.

**Etapas 4 Ejecución** - Se desarrolló el programa “**Agro Vida**” de acciones educativa, formativas y participativas para agricultores. Este tuvo una metodología de enseñanza teórica y práctica que garantizó los resultados en el trabajo de capacitación de las comunidades agrícolas, las cuales se coordinaron con los factores del proyecto. La enseñanza teórica fue cubierta mediante charlas, seminarios y otras formas de comunicación; y la práctica mediante “Parcelas Demostrativas”, trabajos directos con los productores y “Días de Campo” con productores líderes.

**Etapas 5 Evaluación-Comunicación** – La evaluación del seguimiento del desarrollo de las acciones se chequeaba de forma mensual en el orden interno de la comunidad manteniendo la comunicación con la empresa de forma sistemática. Se efectuaron encuentros para evaluar el impacto económico/social/ medioambiental de forma semestral y anual con las autoridades implicadas a través del diálogo. Donde se corroboró lo enseñado y la experiencia práctica, visto además como el ejercicio de rendición de cuentas ante la comunidad de las acciones efectuadas por la empresa en función del incremento del nivel de vida de la colectividad

Se trabajó en la disminución de la carga tóxica para obtener alimentos más sanos, así como la evaluación de la incidencia de organismos benéficos en la producción de medios biológicos necesarios para aplicación en el cultivo del tomate.

Dentro de las acciones de desarrollo social, se mejoró la imagen de la comunidad con la renovación de las condiciones de la infraestructura de la comunidad y la participación activa de todos los miembros de la comunidad. Esto incluye la preparación de los médicos de la familia a través del comportamiento histórico de casos de intoxicaciones por plaguicidas en los consultorios. Se

## ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BAYER CROPSCIENCE EN LA COMUNIDAD MAMONAL DE CUBA

efectuaron Círculos de Interés con los alumnos de las escuelas promoviendo las medidas de manejo seguro y cuidado del medio ambiente en la comunidad. Se realizaron entrenamientos a maestros, se desarrollaron concursos y se entregaron materiales de apoyo para el trabajo en las escuelas con los círculos de interés.

El trabajo con los diferentes grupos de interés de la comunidad permitió establecer para cada uno de ellos: los flujos de información, comunicación y espacios de intercambio. Se siguió el proceso de cultivo del tomate para incidir directamente en aquellas deficiencias o debilidades que afectan la producción de la comunidad. Estos cambios los propios agricultores han podido constatar en el día a día con el uso de prácticas más saludables para: el tomate, el hombre, la comunidad y el medio ambiente de forma general.

Algunos de los resultados más representativos se muestran en la tabla 1 donde se visualizan avances y mejorías en condiciones económicas, sociales y medioambientales de la comunidad Mamonal luego de la aplicación de la Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience.

**Tabla 1.** Resultados de la aplicación de la ERS de Bayer CropScience en la comunidad Mamonal

Dimensiones	Indicadores	Antes del proyecto (2008)	Después del proyecto (2011)
Económica	Área sembrada	268 Ha	490 Ha
	Rendimientos	19.682 Ton/ Ha	24.929 Ton/ Ha
	Campesinos productores	133	232
Económica	<b>Insumos de Apoyo</b>		
	Equipos de riego	12	17
	Manguera	3000m	4000m
	Mochilas	35	48
Medio ambiental	Carga tóxica	No. Trat. insecticidas: 5 No. Trat. fungicidas: 11 15.89 Kg/ia/Ha	No. Trat. insecticidas: 4 No. Trat. fungicidas: 8 11.92 Kg ia/Ha
	Uso de medios biológicos (Hectáreas Tratadas)	93 Ha	162 Ha
	Uso de materia orgánica (Hectáreas tratadas)	220 Ha	393 Ha
Social	Uso de medios para medición de productos	16	236
	Empleo de medios de protección personal	0	62
	Recuperación de envases vacíos **	0	176
	Actividades de capacitación	24	49
	Trabajo con las escuelas	0	Escuelas 2; Obras de Teatro; Círculos de Interés 2; Niños: 41
Social	<b>Divulgación General y Técnica</b>		
	Vallas Alegóricas	0	2
	Folletos	0	150
	Revista-correo	0	50
	Revista técnica	0	62
	Promoción Agrovida	0	500
	Plegables		20

**Leyenda:** \*\* significa que también tributa a la dimensión medio ambiental

En la tabla 2 se aprecian los enunciados de acuerdo a las 3 dimensiones de la RS, los resultados obtenidos en el marco del proyecto.

**Tabla 2.** Beneficios asociados al proyecto desde las aristas económicas-medioambiental-social

Dimensión	Indicador
<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ha mejorado la agrotecnia del cultivo como resultado del incremento de los recursos y de la capacitación a los productores.</li> <li>▪ Se han incrementado los rendimientos y los volúmenes de producción.</li> <li>▪ Ha tenido lugar un aumento de las ganancias de los productores y del mejoramiento de sus condiciones de vida, como resultado de las producciones alcanzadas.</li> </ul>
<b>Medio ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principales productos agroquímicos de elevada toxicidad que se eliminan: Metomex, Thiodan, Tamaron, Ridomil.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacitación a los productores agrícolas que trabajan en la producción del cultivo del tomate en las técnicas básicas y adecuadas a la zona de Manejo Integrado de Cultivos, Control de plagas Manejo Seguro de Plaguicidas e Inocuidad de Alimentos.</li> <li>▪ La promoción del cumplimiento de la Legislación relacionada con la Sanidad Vegetal, en especial de la Ley de Sanidad Vegetal y sus reglamentos, así como el Código Internacional de Conducta de la FAO, y las políticas de custodia y responsabilidad.</li> <li>▪ El aprovechamiento de la cobertura e infraestructura de las organizaciones cooperantes como soporte en las acciones de trabajo conjunto entre las organizaciones; la experiencia y la calidad investigativa de Bayer CropScience, en el tema de Control de Plagas y Enfermedades, bajo el esquema de Manejo Integrado de Plagas y de Cultivos, complementado con el tema puntual de apoyo a la Inocuidad de los Alimentos.</li> <li>▪ Creación de una base sólida en recursos y conocimientos técnicos.</li> </ul>

#### IV. DISCUSIÓN

La Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience implementada a través del programa "Agro Vida" se fundamentó en una metodología de enseñanza teórica y práctica que contribuyó a los resultados del trabajo de las comunidades agrícolas. También permitió la coordinación e integración de los grupos de interés que coexisten en Mamonal contribuyendo de esta forma a que en el proceso de cultivo de tomate, se agregue valor al producto y se satisfaga la demanda nacional, mejorándose así las condiciones de vida de la propia comunidad.

## ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BAYER CROPSCIENCE EN LA COMUNIDAD MAMONAL DE CUBA

Bayer CropScience además de cumplir con las exigencias internacionales fuera del límite de las obligaciones legales, ha desarrollado valores éticos, hábitos de vida confortables y mejores prácticas en el cultivo del tomate. A través de dicha estrategia se ha mejorado el entorno y ofrece oportunidades futuras en función del desarrollo sostenible de la comunidad Mamonal.

La capacitación a técnicos, activistas y productores en materia de manejo seguro (uso correcto de los medios de protección personal y medidas para la dosificación exacta), Manejo Integrado de Plagas y Cultivos. Se apoyó de forma material a los productores, dotándolos de los medios de protección personal, medios de medición, otros materiales tales como: medios audiovisuales, folletos divulgativos y revistas. Se contribuye al aprendizaje de los productores, técnicos y grupos de interés de la comunidad.

Para el Manejo Agronómico-Productivo, a los productores de los equipos de riego, se les dotó de mochilas, fertilizantes y otros insumos necesarios para la producción de tomate con altos resultados productivos. Todo lo cual contribuye a la evaluación de los rendimientos/áreas en cada productor y los rendimientos históricos de años anteriores al proyecto.

Se potencia la educación en materia de recolección de envases vacíos creando una cultura de reciclaje en los productores y en la comunidad, en general.

### V. CONCLUSIONES

- a. La Responsabilidad Social ha ido enriqueciéndose y tomando participación en los proyectos estratégicos en función del desarrollo sostenible de acuerdo a la literatura consultada, enfocándose a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) y a la sociedad en general; vista como una estrategia de la empresa, pues los beneficios de su implementación le permite ser más atractiva para los grupos de interés con que se relaciona tomando en cuenta que sus acciones deben estar encaminadas a satisfacer las necesidades y demandas de los mismos.
- b. La Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience se orienta a la atención y seguimiento a los grupos de interés basándose en un enfoque de sistema y de proceso buscando la mejora continua desde la producción del cultivo de tomate hasta el impacto económico, social y medioambiental en la comunidad beneficiada por este proyecto.
- c. La comunidad Mamonal recibió los beneficios de la Estrategia de Responsabilidad Social de Bayer CropScience lo cual contribuyó a un crecimiento económico, social y medioambiental. Se estableció: la actualización en forma sostenida a los técnicos, agricultores, médicos de la familia, y activistas del proyecto con la respectiva implicación de otros grupos de interés menos directos como son: niños y población de la comunidad. Se dotó a los productores de los medios de protección y medición para un manejo seguro de los plaguicidas para la protección de las personas, los cultivos y el medio ambiente en la comunidad.

### VI. REFERENCIAS

1. Driver M. An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy Management Learning & Education*. 2012; 11(3): 11. ISSN 1537-260X. DOI <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002A>.
2. Lange D, Washburn NT. Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review*. 2012; 37(2):28. ISSN 0363-7425.
3. Peloza J, Loock M, Cerruti J, et al. Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *California Management Review*. 2012; 55(1): 25. ISSN 0008-1256, 2162-8564. DOI 10.1525/cmr.2012.55.1.74.
4. Hernani Merino MN, Hamann Pastorino A. Percepción sobre el desarrollo sostenible de las Mype en el Perú. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. 2013; 53(3): 14. ISSN 0034-7590.
5. Robles E. A new kind of social entrepreneurship in Puerto Rico: Mujeres ayudando a madres. *Review of business and finance studies*. 2013; 4(2):9. ISSN 2150-3338
6. Madden TJ, Roth MS, Dillon WR. Global product quality and corporate social responsibility perceptions: a cross-national study of halo effects. *Journal of International Marketing*. 2012; 20(1): 17. ISSN 1069-0031X
7. Kraus P, Brtitzelmaier B. A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories

- and recent empirical research. *International Journal of Management Cases*. 2013;16. ISSN 1741-6264.
8. Avendaño WR. Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista lasallista de investigación*. 2013;10(1):152-63. ISSN 1794-4449.
9. Cabral Martell A, et al. Ética y responsabilidad social de los agronegocios en América Latina. *Technology Management & Innovation*. 2006;1(2):53-63. ISSN 0718-2724.
10. Moya F. Responsabilidad social y ética en el sector agroindustrial colombiano Escenarios. 2011;9(1):90-5. ISSN 1794-1180.
11. OIT. Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Ginebra, Suiza: OIT; 2006. [Citado 16 Nov 2010]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm>
12. International Organization for Standardization. ISO 26 000: Guía de responsabilidad social. Primera edición. Ginebra (Suiza): Secretaría Central de ISO; 2010. 132 p.
13. Comisión Comunidades Europeas. Libro Verde. Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas. España: Comisión de la Comunidades Europeas; 2001. p. 109. ISBN 92-894-0316-0.
14. Cambra Fierro JJ, et al. Preocupación por el cliente: ¿ética, responsabilidad o simplemente negocio? *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*. 2010;20(37):47-57. ISSN 0121-5051.
15. Recalde VM. Algunas propiedades y principios de gestión: ¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? *Cuadernos de información*. 2010;27: 111-22. ISSN 0717-8697.
16. Mancebo E. Stakeholders Management: clave del éxito empresarial. España: Creación de Empresa; 2011.
17. Wells VK, Ponting CA, Peattie K. Behaviour and climate change: Consumer perceptions of responsibility. *Journal of Marketing Management*. 2011;27(7-8):27. ISSN 0267-257X. DOI 10.1080/0267257X.2010.500136.
18. Kramer MRPME. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*. 2006;84(12):42-56. ISSN 0717-9952.
19. García Ramos C. La influencia de la responsabilidad social corporativa (RSC) sobre la sostenibilidad del crecimiento empresarial. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* coord. por Juan Carlos Ayala Calvo; 2007.
20. Nieto Antolín M. La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales coord por Mariano Nieto Antolín. 2008;Extra 1(Ejemplar dedicado a: Dimensiones de la dirección estratégica de la empresa: nuevas perspectivas teóricas y análisis empíricos):33-64. ISSN 1699-9495.
21. Durán Herrera JJ. La función económica de la empresa socialmente responsable Responsabilidad Social de la Empresa. 2009;1. ISSN 1888-9638.
22. Romero N. La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo? . *Ciencias Sociales*. 2010;16(3):456-67. ISSN 1315-9518.
23. Cortez Marinely O. Elementos para un enfoque estratégico de la responsabilidad social de las organizaciones empresariales. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*. 2011;1(2). ISSN 2244-7393.
24. Cortés García FJ. Ética empresarial y responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*. 2008;Información Comercial Española(2936):33-48. ISSN 0214-8307.
25. Rojas TC, et al. El Siglo XXI: ¿Responsabilidad Social o Empresa Ciudadana? *Formación Gerencial*. 2011;10(1):11-32. ISSN 1690-0073.