



LA CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO SOCIOECONÓMICO CUBANO

Aporte en la prevención de la corrupción administrativa

Idalsis Fabré Machado

Compiladora

CENTRO DE ESTUDIOS COMUNITARIOS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

Compiladora

Idalsis Fabré Machado

Autores

Idalsis Fabré Machado
Dolores Gómez Pérez
Elianet Rivas Santos
Diana R. Rodríguez González
Yamila Roque Doval
Celia M. Riera Vázquez
Tailí Martínez Díaz
Yisel Ortega Moreno
Aracelys Alfonso Peraza
Jorge L. Barroso González

Diseño: Diana R. Rodríguez González

2020

Edición y corrección: Anabel Amil Portal

Compilación: Idalsis Fabré Machado

Idalsis Fabré Machado, Dolores Gómez Pérez, Elianet Rivas Santos, Diana R.

Rodríguez González, Yamila Roque Doval, Celia M. Riera Vázquez, Tailí Martínez

Díaz, Yisel Ortega Moreno, Aracelys Alfonso Peraza, Jorge L. Barroso González, 2020

Editorial Feijóo, 2020



ISBN: 978-959-312-440-9

Editorial Feijóo, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Carretera a
Camajuaní km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, CP 54830

ÍNDICE

Premisas necesarias para desarrollar procesos de capacitación	5
Fundamentos teóricos y metodológicos sobre la corrupción	9
Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción	20
El control interno como forma de control social	27
La responsabilidad penal en las estructuras económicas	38
Las consecuencias jurídicas de la corrupción	45

Premisas necesarias para desarrollar procesos de capacitación

MSc. Idalsis Fabré Machado

Dra. C. Tte. Crnel. Dolores Gómez Pérez

¿Qué entender por capacitación?

En sentido general se define la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de los recursos humanos de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (Gómez Carrera, 2007). Se asume además que tiene entre sus finalidades promover un personal calificado y productivo mediante la actualización de conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia (Blake, 2001).

La capacitación se proyecta desde un estrecho vínculo con la institucionalidad en la medida en que se propone modificar quehaceres y formas de relación entre los actores; asimismo, se refiere también a roles, valores internalizados y preconceptos tácitos de cada uno de los involucrados. De esta manera, la capacitación no solo debe brindar habilidades, sino también especificar los contextos en los que esas habilidades pueden ser puestas en práctica y poner en discusión los marcos institucionales, regulativos, normativos o cognitivos que es necesario abordar para poner el conocimiento en acción (Gore, 1998).

La capacitación no puede entenderse en términos tecnocráticos como un mero adiestramiento que deposite información y algún que otro nuevo conocimiento en los sujetos, con el fin de elevar sus competencias y hacer más eficientes y productivos determinados procesos. Estos fines difícilmente lograrán ser sostenibles si se asume la capacitación desde este punto de vista, puesto que esta transmisión acrítica y pasiva de información resulta estéril y disfuncional, entre otras razones, porque:

- El proceso de capacitación se vuelve monótono, esquemático y desconectado de la realidad en la medida en que no se pone a los sujetos en función de trabajar, pensar, reflexionar desde y sobre las problemáticas de los espacios donde

despliegan su actividad y alternativas de solución, sino que todo se reduce simplemente a aportar una batería de técnicas y procedimientos, al modo de recetas preconcebidas, para mejorar los desempeños en cualesquiera de estos escenarios.

- Se concentra la capacitación en determinados grupos dentro de la dinámica institucional, organizacional y empresarial, privilegiándose a los directivos. Con esto se refuerza y reproduce la lógica de la discrecionalidad y de la no socialización de la información, en tanto los contenidos de la capacitación se diseñan según lo que se considera que cada quien debe conocer y de acuerdo con el lugar que ocupa en la estructura jerárquica de la institución, organización o empresa. Asimismo, los contenidos de la capacitación no se diseñan según un verdadero diagnóstico de las necesidades de información, conocimiento y superación de los individuos, en aras de revertir estos resultados en el desarrollo, fortalecimiento y potenciación de la institución, organización o empresa, y por extensión, de toda la sociedad.
- Todo ello se traduce en que la capacitación es asumida por quienes la reciben como una tarea más, respecto a la cual no existe implicación, sino que prima el sentido de cumplir con lo establecido.
- La tecnocratización de la capacitación conlleva a que solo se piense en acciones y no en procesos, lo que implica una mentalidad instrumental y cortoplacista que mide los efectos a partir de la relación costo-beneficio sin una proyección estratégica y cuyos impactos perdurarán solo hasta que aparezca una nueva propuesta de capacitación que sustituya la anterior.
- Esto favorece asimismo fenómenos tan dañinos como la improvisación, la mercantilización del conocimiento y la información, así como el intrusismo profesional, en tanto aparecen determinados actores que se autoatribuyen condiciones que los califican para realizar procesos de capacitación, entendida esta como un servicio que se ofrece respecto a temas en los cuales no son especialistas o que simplemente no están en su área de realización profesional, pero que terminan imponiéndose porque explotan al máximo la idea de la capacitación como conjunto de fórmulas para resolver el problema del aquí y el ahora.

La vulgarización de la capacitación tiene un fuerte condicionamiento economicista, pues se asume como argumento que las lógicas antes descritas tienen un impacto inmediato sobre los resultados e indicadores económicos de las entidades donde se aplican. Sin embargo, no es una práctica común hacer estudios de evaluación de impactos que reflejen hasta qué punto el mejoramiento de los resultados es una consecuencia directa de la capacitación y en qué influyó específicamente, y cuando se hacen estos estudios, son las propias entidades que llevaron a cabo la capacitación quienes evalúan sus impactos. Por otra parte, no se definen los niveles de sostenibilidad y sistematicidad de la capacitación, por lo que se le reduce a un estímulo coyuntural.

De ahí que la capacitación deba convertirse en una herramienta de transformación social, que permita identificar las principales contradicciones que atraviesan las entidades sociales, económicas y políticas donde se desarrolle este proceso y proponer las bases para su superación a partir de la generación de capacidades y de colocar a los sujetos en el centro del proceso para que problematicen sobre la realidad en la que despliegan su actividad profesional, laboral, etc.

Las constataciones burocráticas, la determinación de la calidad de un proceso de capacitación a partir de sus impactos económicos como si fueran los únicos y el cálculo erróneo de estos en muchos casos; la evaluación del proceso solo a partir del rigor en el tratamiento estadístico de sus resultados, etc., tienen mucho del pragmatismo positivista y nos están advirtiendo de un esquema de pensamiento en el que la percepción del resultado se convierte en un elemento más importante que los procesos histórico-concretos que los producen y los sujetos que los hicieron posibles.

Este esquema de pensamiento genera tecnócratas, cuando de lo que se trata es de formar, desarrollar, potenciar dirigentes políticos, directivos y funcionarios, en fin, servidores públicos desde la concepción humanista y emancipadora del socialismo, que busca la gestación de ese hombre nuevo comprometido con su tiempo y con la transformación social.

Referencias bibliográficas

BLAKE, O.: *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, Limusa, México, 2001.

GÓMEZ CARRERA, V.: «Propuesta de un programa de capacitación con enfoque de competencia laboral en la Central CC Dos Bocas», tesis en opción al título de

Máster en Gestión de la Calidad, Facultad de Administración de Empresas y
Empresas Turísticas, Universidad Veracruzana, 2007.

GORE, E.: *La educación en la empresa*, Editorial Granica, 1998.

Fundamentos teóricos y metodológicos sobre la corrupción

MSc. Idalsis Fabré Machado

¿Cómo se define la corrupción?

A pesar de la universalidad de la problemática de la corrupción, en su tratamiento teórico-conceptual y práctico se aprecian diversas limitaciones, las cuales pudieran resumirse de la siguiente manera:

- No existe consenso respecto a lo que se define como corrupción y se opta por determinadas clasificaciones que adjetivan al fenómeno, pero no lo explican (económica, política, administrativa, pública, privada, jurídica, etc.).
- Estas clasificaciones están pautadas por criterios jurídico-penales que constriñen la corrupción a un hecho, un acto o una conducta transgresora de la ley.
- Los estudios tienden a ser macros sobre bases empiristas, con pretensiones de generalización y enmarcados en modelos estadísticos que pretenden cuantificar el fenómeno pero no lo consiguen o lo hacen erróneamente.

Su estudio en el campo académico se dispersa en múltiples disciplinas, desde cada una de las cuales se esboza un corpus teórico particular a partir del que se construyen definiciones del fenómeno. Todo ello redundando en fragmentaciones y absolutizaciones que no logran dar cuenta del fenómeno en toda su magnitud.

Dentro de las tipologías que se manejan en la literatura científica, la administrativa es aquella que más comúnmente se asocia con la idea de corrupción y que se identifica también como burocrática (Rodríguez, 2004). Esta tipología es la que generalmente se relaciona con los escenarios empresariales.

Se considera necesario develar el sustrato social que presenta la corrupción, ya que esta ha de entenderse como una relación social que se produce y reproduce en los procesos de socialización, los cuales acontecen en el entretejido de organizaciones, instituciones y estructuras sociales en los que se constituye y expresa la subjetividad

individual. Es una problemática determinada por múltiples factores históricos, socioculturales, económicos y políticos, relacionados dialécticamente.

Aun con la ausencia de un referente teórico que sea capaz de explicar la corrupción con la mayor integralidad posible y de un concepto que la defina más allá de descripciones totalizadoras, no se puede prescindir de su definición a partir de criterios que sean consustanciales a cualquiera de las tipologías que se manejan sobre la corrupción, particularmente la administrativa.

Tomando en cuenta estas consideraciones, asumimos que *la corrupción es una relación social antisistémica que se estructura desde la institucionalidad como una forma de apropiación parasitaria y subvierte el ordenamiento del sistema.*

Entender la corrupción como un tipo de relación social y no como hecho o acto, es condición indispensable para dar cuenta de su dinámica, estructuración y organización interna.

Las relaciones delincuenciales que generan la corrupción o que se generan a partir de ella, se articulan desde las estructuras formal e informal de la empresa, formando redes que tributan a su legitimación, normalización y naturalización.

La corrupción no es solamente reacción frente a las estructuras, sino acción respecto a ellas y a partir de ellas. Entre las condicionantes estructurales de la corrupción es importante señalar la institucionalidad utilitariamente instrumentalizable y el poder infiscalizado (Olivera, 2002). La corrupción se desarrolla a expensas de aquellos mecanismos legalmente establecidos y los subvierte en procesos antisistémicos.

El entramado normativo que rige a la sociedad, particularmente en formas específicas de organización como las empresas, se instrumentaliza, constituyendo el escenario de realización de la corrupción. Todo ello se sustenta en los mecanismos que se legitiman desde la institucionalidad, asociados con prácticas generadas por la discrecionalidad y la concentración del poder, típicos de estructuras burocráticas.

Las tramas corruptas institucionales subyacen a un nivel más profundo, mientras que el resto de las prácticas corruptas conforma una atmósfera de percepción de la corrupción ligada a la coyuntura (Bonio, 2009). La corrupción se mueve siempre entre lo latente y lo manifiesto; de ahí que las formas en las que se manifiesta, aun cuando pueden expresarse en delitos concretos, no necesariamente llegan a serlo en la totalidad de los casos. De ahí que considerar de forma absoluta que la corrupción constituye un acto delictivo supone un error, a tenor de lo cual se invisibilizan, se pasan por alto las

prácticas, estructuras y procesos que conforman, condicionan, producen y reproducen la corrupción como fenómeno.

La empresa como organización posee una estructura que en el plano horizontal se basa en el principio de la división del trabajo y en el plano vertical en el principio de la jerarquía (Rojas, 2000).

Precisamente esta estructura jerarquizada favorece que las conductas más relevantes, cuyas actividades ilícitas son detectables más fácilmente, sean las de los subalternos o empleados. Por ello, quienes generalmente son detectados y procesados son aquellos que no han actuado solos sino al amparo de una estructura de poder; de ahí el papel indispensable que deben jugar las instancias controladoras dentro y fuera de la empresa.

Contrario a lo que se ha establecido como criterio dominante en la mayoría de los referentes explicativos de este fenómeno, la corrupción no se define en su esencia por la transgresión de leyes penales, sino por la asimilación oportunista del marco normativo bajo vestigios aparentes de licitud.

¿De qué formas se manifiesta la corrupción en Cuba?

La corrupción en Cuba se manifiesta en algunas esferas de la administración pública, y se vincula directamente con cuadros del Estado, dirigentes empresariales y administrativos. Los espacios organizacionales, específicamente el sector empresarial y la empresa estatal socialista para el caso cubano, se instauran como contextos idóneos para el estudio y enfrentamiento de la corrupción. En estos espacios, la corrupción se concentra en lo fundamental en la gestión empresarial y administrativa y, aunque no pone en riesgo su gobernabilidad, no es tan solo un perjuicio económico (Fabrè y otros, 2018; Barredo, 2018).

Los escenarios de mayor implicación se enmarcan en la esfera de la circulación y en la realización de la producción y los servicios. Las áreas de más vulnerabilidad son aquellas en las que se mueven mayores cantidades de recursos, dinero y mercancías, actos que se manifiestan en los niveles intermedios de decisión y que pese a no tener una estructuración institucionalizada, presentan cierto nivel de organización (Barral, 2010).

Por tanto, en Cuba se reconoce la existencia de corrupción administrativa. No obstante, es válido aclarar que el adjetivo *administrativa* no implica diferencias

sustanciales respecto a los indicadores que se emplean para definir la corrupción en sentido general.

El enfrentamiento del fenómeno se enmarca en dos vertientes fundamentales: la preventiva y la coercitiva, como expresión de una lesiva fragmentación en la aprehensión de la génesis del fenómeno. La primera se realiza a través del fortalecimiento de los valores que promulga nuestro sistema social y el trabajo con todos aquellos que ocupan responsabilidades de dirección a todos los niveles, en virtud de lo cual se promulgó el Código de Ética de los Cuadros del Estado. La vía coercitiva se explicita por medio del Código penal.

En general, la corrupción administrativa se define como:

[...] la actuación contraria a las normas legales y a la ética de los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones, consideradas sujetos de la Contraloría General de la República, en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción (Resolución No. 60/11).

Dicha definición intenta ajustarse a las condiciones concretas de las manifestaciones de corrupción en el país, tomando así en consideración las microestructuras de la sociedad; asimismo, incluye en su contenido determinadas conductas tipificadas como delitos en nuestro Código penal, que se asocian con la corrupción. Sin embargo, la caracterización y fundamentación que se han realizado de la corrupción continúan obedeciendo a criterios valorativos acerca de lo que se considera como tal, recurriendo en su mayoría a expresiones morales para declarar fenómenos de esta naturaleza.

La definición de la Contraloría no se refiere a la corrupción en sí, sino a las expresiones de esta, básicamente identificadas con conductas delictivas y vinculadas

con cuestiones ético-morales. No se hace referencia a los aspectos estructurales del fenómeno, a los factores desencadenantes sobre los cuales se debe incidir. La cuestión axiológica es importante en el análisis de la corrupción pero no se puede manejar en abstracto, pues no es un problema individual, sino condicionado socialmente.

La acción ilícita que lleva implícita todo acto de corrupción no ocurre fuera de la legalidad o la institucionalidad, sino todo lo contrario. Este fenómeno se produce y reproduce aprovechando los márgenes legales que le facilitan las fisuras en procesos claves para la dinámica empresarial como el control, el diseño y aplicación de las normativas que rigen a la empresa administrativamente, y desde el punto de vista jurídico, los diseños estructurales (dígase organigramas) del entramado empresarial, la división social del trabajo y sus formas de organización, entre otros factores.

Por su naturaleza, la corrupción se caracteriza por implicar altos niveles de actividad ilícita donde no actúan individuos aislados, sino que constituyen redes delincuenciales. Frecuentemente se extiende hacia otras entidades y niveles administrativos con los que existen relaciones de trabajo e incluso puede llegar a involucrar activa o pasivamente a las organizaciones políticas y sindicales de la unidad (Barral, 2010).

¿Cómo abordar el problema de la corrupción en el sector empresarial?

El panorama cubano actual se caracteriza por una multiespacialidad económica, en la que la empresa estatal coexiste con otras formas de propiedad y gestión, al mismo tiempo que se ha insertado paulatinamente en las dinámicas del mercado. Los diseños estructurales del entramado empresarial muestran aún una tendencia al verticalismo y la centralización, así como a la burocratización, factores condicionantes de la corrupción.

Son estériles los controles que solo pretenden denunciar, perseguir y castigar actos de corrupción, si no se complementan con el conocimiento del funcionamiento del fenómeno y su dinámica (Suárez y otros, 2001).

Para abordar de manera coherente y acertada el problema de la corrupción, específicamente en el sector empresarial, es necesario indagar e intervenir en las dinámicas inter e intraempresariales que la condicionan, lo cual se traducirá en un enfrentamiento eficiente del fenómeno y mucho más aún en su prevención.

Lo anterior implica que los procesos empresariales sean analizados en un contexto más amplio que trascienda las fronteras de la entidad en cuestión, tanto desde el punto de vista socioeconómico como político.

La empresa estatal es la forma fundamental de la economía cubana y constituye el principal eslabón de la misma y para la sociedad. En este marco, el combate a la corrupción por parte de funcionarios, cuadros y trabajadores, así como el control de responsabilidades, son objetivos permanentes y urgentes en la conducción de la economía (García e Hidalgo, 2013).

El análisis de estos aspectos y su materialización en el sistema empresarial son medulares para la sociedad cubana, de ahí que se inserte en el debate ideológico actual. La complejidad de los procesos organizacionales en la empresa socialista cubana reclama cada vez más acciones de intervención, desde plataformas que vayan más allá de la tecnocracia administrativa y que tributen al desarrollo organizacional (lo que se traducirá en desarrollo económico y social) para el corto, mediano y largo plazo.

El mundo empresarial es, sin duda, un escenario mediador en el complejo entramado relacional de la sociedad que está permanentemente atravesado por las dinámicas sociales. Esto supone como premisa enfocar el desarrollo empresarial en pos de la transformación social y no concebir las empresas solo como receptoras pasivas de los ajustes y reajustes coyunturales del contexto en el que se mueven, sino como artífices del cambio social. Se requiere organizaciones capaces de anticipar en su desarrollo las expresiones de fenómenos desestabilizadores como en el caso de la corrupción, y de neutralizar sus efectos.

Para el sector empresarial cubano este tema se convierte en un imperativo, toda vez que por mucho tiempo se naturalizó una gestión empresarial que al no estar desvinculada de la administración pública, se desconectó del análisis del entorno y se desinteresó por el contexto organizacional en el que se desarrollaba (Díaz, 2014).

Durante mucho tiempo se habló del perfeccionamiento empresarial, con predominio de las miradas hacia el interior de la empresa (Calves, 2017) y el sector al que esta pertenecía, lo que impedía el perfeccionamiento de las cadenas productivas y de la intersectorialidad, sin tener en cuenta las transformaciones que estaba sufriendo el contexto, no solo en Cuba sino en todo el mundo, transformaciones que continúan a un paso vertiginoso.

En la actualidad se han dado ciertos pasos que apuntan hacia una consolidación de la separación entre las funciones empresariales y las estatales en el sector empresarial cubano. Todo ello se concreta en reajustes estructurales que no siempre articulan coherentemente los mecanismos que se definen para lograr ese objetivo con el contenido propio de la transformación que debe materializarse.

Estas contradicciones de carácter estructural tienen múltiples consecuencias, particularmente para el sector empresarial. Una de ellas es que constituyen un factor para el desarrollo de la corrupción. De ahí que para lograr el despliegue de todas las potencialidades de la empresa estatal, se hace necesario abordarla en su multidimensionalidad y analizar tanto los elementos técnico-productivos como aquellos fenómenos que en el orden socioeconómico e ideológico pueden limitar, obstaculizar o desvirtuar el desempeño empresarial, generando a su vez otros problemas que incluyen la corrupción, en cuyo análisis debe tomarse como punto de partida la relación sociedad-empresa.

La aparición de la corrupción cataliza una serie de procesos que de no enfrentarse a tiempo tienden a desarrollar círculos viciosos corruptos. Entre estos procesos se encuentran las regulaciones burocráticas estructuradas en forma confusa. Según Estévez (2005), algunos de estos procesos destacan el papel determinante que ocupa la eficiencia burocrática en la corrupción, desde una relación inversamente proporcional. Es un hecho descrito en casi todos los estudios sobre corrupción que la sobrerregulación administrativa y la ineficiencia de los procesos burocráticos generan este fenómeno.

Este tema reviste importancia significativa para el abordaje de la corrupción en el contexto empresarial, especialmente en Cuba, donde la tendencia a la burocratización es cada vez mayor. Esto constituye al mismo tiempo uno de los resultados de la complejización de las estructuras en el sistema empresarial cubano, las cuales al hacerse más complejas se fosilizan y ello va en detrimento de mecanismos efectivos de control, que son sustituidos por procesos burocráticos.

La inspección y la supervisión burocráticas son presa de las mismas patologías que asedian a todas las estructuras de este tipo, entre ellas la hipercentralización. La clave en el fenómeno de la corrupción es el control, un control verdaderamente eficiente que no se convierta en obstáculo para el ejercicio y el desempeño empresarial y que no termine convirtiéndose en generador de más corrupción (Anechiarico, 2010).

Es importante en el análisis de la corrupción dar cuenta de las prácticas, rutinas y racionalizaciones que definen las relaciones sociales como normales. Comprender cómo la lógica normal según la cual las personas se relacionan en una organización/empresa puede estar generando el fenómeno de la corrupción. Desnormalizar la corrupción supone la deconstrucción de prácticas instaladas en la organización/empresa, para comprender las cadenas causales y argumentativas que las sostienen (Arellano, 2016).

En este sentido se hace manifiesta la necesidad de adentrarse en las dinámicas empresariales y su funcionamiento, así como dar cuenta de las múltiples relaciones que se establecen entre los diferentes individuos que la integran, no solo en el plano formal según lo que indica el organigrama, sino en las estructuras informales.

La corrupción se torna cada vez más compleja y peligrosa en la medida en que penetra en estos espacios normativos legitimados y a partir de ellos se reproduce y consolida. Es un fenómeno estrechamente vinculado al poder, por lo que colocar en el centro de su prevención a los directivos es vital para lograr minimizar en la medida de lo posible los mecanismos a través de los cuales se articula.

El papel de los directivos es fundamental, dada su implicación protagónica en el desarrollo del fenómeno. La normalización de la corrupción y la asimilación de la normatividad en favor de la profundización de la relación social corrupta están asociadas con procesos de aprendizaje organizacional, que tienen a su vez un fuerte condicionamiento estructural. Por tanto, se impone identificar las pautas de ruptura respecto a aquello que se ha naturalizado en la práctica empresarial. Desnormalizar la corrupción implica desaprender respecto a un escenario en el que la corrupción se ha instalado de manera efectiva.

La cuestión del liderazgo empresarial emerge con fuerza ante la necesidad de fomentar la participación como mecanismo de control por excelencia. Transitar hacia un liderazgo proactivo y receptivo constituye un imperativo, lo cual supone un reto frente a diseños estructurales verticalistas. Esta cuestión forma parte de la contradicción en medio de la cual se debate el sector empresarial cubano hoy.

¿Cómo trabajar en función de la prevención de la corrupción en la empresa estatal?

Tal y como apunta el investigador cubano Luis Marcelo Yera, se ha instaurado como tendencia un pensamiento pragmático que polariza de una parte a políticos y ejecutivos (donde se pudiera agregar también a funcionarios y empresarios) como expresión de un enfoque centrado en lo instrumental, y por otra parte a investigadores y científicos (específicamente de las ciencias sociales), con un enfoque más conceptual y de pensamiento abstracto.

Esta lógica se aplica también a la lucha contra la corrupción, dentro de la cual se ha sobredimensionado el aspecto práctico en aras del enfrentamiento y la erradicación del

fenómeno. De esta forma, se considera que el medio más indicado para lograr estos objetivos es la vía coercitivo-sancionadora, que cuenta como instrumento fundamental para su realización con el derecho penal. Si bien es cierto que no puede prescindirse de este enfoque, también es necesario señalar que su absolutización conlleva medidas coyunturales y cortoplacistas que actúan sobre los efectos, sobre las manifestaciones de la corrupción pero no sobre sus condicionantes.

Por otra parte, esta variante sancionadora ha demostrado no ser lo suficientemente eficiente en el enfrentamiento al fenómeno, pues por una parte las tipologías delictivas que contiene el Código penal no abarcan y en muchos casos están desfasadas respecto a las prácticas y mecanismos que caracterizan a la corrupción en el contexto contemporáneo, y por otro lado tampoco cumplen una función retributiva respecto a los perjuicios sociales que genera este flagelo.

Las estadísticas penales son apenas una muestra del fenómeno, pero al margen de esos datos existe una compleja trama de relaciones, procesos y estructuras que es necesario conocer e identificar, pues de lo contrario serán indicadores estadísticos que no aportarán mucho.

Si no partimos de definir qué se está entendiendo por corrupción, cómo se expresa esta, cuáles son sus factores condicionantes, los escenarios por excelencia en los que se desarrolla, y si luego de dominar esta información no se concreta en políticas, en acciones que se gesten desde la participación social, estaremos invisibilizando los elementos esenciales del fenómeno, a partir de los cuales deben perfeccionarse los mecanismos sancionadores.

Asumir esquemas netamente cuantificadores para intentar dar cuenta de la magnitud de la corrupción, de su alcance e implicaciones, es otro error. La corrupción, los peligros que esta encierra y su daño social no se pueden medir exclusivamente a partir de los montos involucrados. No se trata solamente de cálculos económico-financieros, sino del tipo de relaciones que este fenómeno genera, de cómo subvierte el orden social y socava las bases del sistema.

Concebir la corrupción como un simple delito, como un acto individual, conlleva a formular políticas erróneas y a poner en práctica medidas disfuncionales para enfrentarla. Desde esta lógica puede pensarse que se está combatiendo el problema desde el control interno, las comprobaciones, las acciones fiscales, pero en definitiva esto no se traduce en ninguna práctica social, por lo que no se transforman las condiciones de partida que propiciaron el surgimiento del fenómeno.

En el sector empresarial se ha de lograr la integración coherente de las diferentes vertientes de enfrentamiento a la problemática: la coercitiva y la preventiva. Resulta imprescindible superar las respuestas reactivo-represoras ante el fenómeno, que solo contribuyen a acrecentar el círculo vicioso alrededor del cual se desarrolla y prolifera la corrupción. Es necesario trabajar desde la concientización y la mediación, antes de que el fenómeno se consolide y normalice al incidir en los sistemas de relaciones corruptas y no solo en sujetos aislados.

Con este objetivo la empresa estatal socialista ha de orientar su sistema de gestión hacia el logro de la materialización de la condición de productores-propietarios de los trabajadores, de sus intereses, observando como principio el hecho de que el colectivo y los individuos participen conscientemente en la conducción de todos los procesos. Es necesario comprender la responsabilidad social de la empresa socialista desde la perspectiva de la socialización de individuos y grupos en relaciones sociales sanas, tanto dentro como fuera de ella.

Por tanto, ha de instituirse como elemento estructurador de la empresa el fomento de la participación social desde la premisa del involucramiento activo y desde la gestión empresarial, como paso decisivo hacia la plena realización de la propiedad social. Ello constituye un imperativo para el rediseño de los esquemas estructurales en la empresa estatal socialista, en detrimento de la proliferación de relaciones sociales corruptas. En los siguientes acápites se exponen los temas a incluir en la capacitación.

Referencias bibliográficas

- ANECHIARICO, F.: «La corrupción y el control de la corrupción como impedimentos para la competitividad económica», *Gestión y Política Pública*, XIX (2): 239-261, jul.-dic., 2010 (disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v19n2/v19n2a2.pdf>)
- ARELLANO, D.: *Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción*. Contaduría y Administración, disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.005>
- BARREDO, L.: «Corrupción: Peligro que nos afecta a todos», disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/02/26/corrupcion-peligro-que-nos-afecta-a-todos/#.Wxb4Mhp6TIU>

- CALVES, S.: «Los retos de hoy en el comportamiento», conferencia impartida en el XV Simposio sobre Liderazgo, Procesos Directivos y Desarrollo Organizacional, La Habana, julio de 2017.
- DÍAZ, I.: «Nuevas medidas a empresas estatales: retos para el crecimiento», en Colectivo de autores, *Economía cubana: transformaciones y desafíos*, pp. 390-411, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2014.
- ESTÉVEZ, A.: «Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social», *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (29): 43-85; Universidad del Zulia, Maracaibo, ene.-mar., 2005 (disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002904>).
- FABRÉ, I., C. M. RIERA, Y. ROQUE, M. GONZÁLEZ y otros: *Reflexión crítica sobre las concepciones teóricas de la corrupción desde lo multidisciplinar*, Editorial Feijóo, Santa Clara, 2018.
- GARCÍA, M. y V. HIDALGO: *Modelo económico y social cubano: nociones generales*, Editorial UH, La Habana, 2013.
- OLIVERA, M.: «Factores socio-políticos y culturales que posibilitan la corrupción», en *Sociología de la corrupción: Una base científica para emprender reales políticas anticorrupción*, Colegio de Sociólogos del Perú, 2002.
- ROJAS, M.: «La criminalidad empresarial», *Revista de la Asociación de Ciencias Penales* (15), Costa Rica, 2000.

Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción

MSc. Elianet Rivas Santos

MSc. Diana R. Rodríguez González

Dra. C. Yamila Roque Doval

Caracterización del tema

Los contextos organizacionales, específicamente las empresas actuales, constituyen el motor impulsor de la sociedad, pues son el espacio donde se concreta o no la reproducción ampliada de la economía y el modo de organización de la producción. En el caso de Cuba, la empresa estatal socialista (EES) garantiza alrededor del 90 % de los ingresos captados para el presupuesto, bajo la base de la propiedad social socialista. Aporta cerca del 80 % del PIB y es donde se concentra al menos el 49 % de la fuerza laboral activa del sector estatal. Se avizora que el crecimiento económico y salarial en el país se incrementará en la medida en que crezca dicho sector (Galá, 2016; Suárez, 2018). Por tanto, la EES es considerada hoy el pilar fundamental del sistema socioeconómico de la isla y de su desarrollo sostenible, garante del futuro de la propiedad y la economía socialista.

Es además la EES uno de los escenarios donde actualmente se desarrolla la corrupción; de ahí que por su relevancia para la sostenibilidad económica del país y para la consolidación de nuestro modelo socialista, los esfuerzos para combatir este flagelo han de dirigirse fundamentalmente hacia estos espacios, intencionando sobre todo el enfoque preventivo. En primer lugar, porque la prevención tiene una connotación estratégica, de largo plazo, y en segundo lugar, porque solo así se logrará transformar las condiciones que favorecen la corrupción, alternando con los métodos coercitivos preponderantes, que no siempre resultan eficientes (Fabrè y otros, 2018).

En este sentido consideramos que las acciones o estrategias preventivas que se desarrollen en estos contextos empresariales se han de centrar en la potenciación de la RSE: un nuevo enfoque de gestión empresarial de contrapartida a la corrupción administrativa.

La RSE es una temática que suscita gran interés en el sector empresarial a nivel internacional. Esta es considerada una estrategia empresarial que integra las diferentes dimensiones de la empresa: laboral, ético-empresarial, comunitario-local, medioambiental, económico, político y comunicacional. Son disímiles las investigaciones que se realizan sobre este tópico desde espacios académicos, así como desde varias instituciones y organizaciones internacionales, tales como: la Unión Europea (UE) y la Organización de Naciones Unidas (ONU). Los estudios se concretan asimismo en diversos documentos que intentan sistematizar este concepto, entre los que se pueden destacar la Norma ISO 26000 (ISO, 2010), la Guía del Pacto Mundial (ONU, 2013), entre otros.

Son varias las ventajas e impactos positivos que genera la RSE. Estas abarcan tanto el ámbito interno como externo de la organización, y van desde el aumento del sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa y el perfeccionamiento de los procesos de gestión de recursos humanos, hasta el reforzamiento de las capacidades de adaptación de las organizaciones a los cambios, o su influencia positiva en las estrategias competitivas (Hernández y Escobar, 2017; Cajiga, 2018).

No obstante, a pesar de las diversas ventajas con las que se asocia la RSE, esta perspectiva no se encuentra exenta de críticas y polémicas (Sahui, 2011; Pérez y Aguiar, 2017). Una de las objeciones fundamentales consiste en que todas las teorías referentes a esta perspectiva se generan y desarrollan en economías de mercado. Es imprescindible establecer las debidas distinciones entre los enfoques de RSE que provienen de estas concepciones, y los enfoques que se han de asumir desde una sociedad en transición al socialismo y en relación con la EES cubana.

La perspectiva de RSE se ha de integrar a los procesos de gestión empresarial de la EES, orientada específicamente a alcanzar la socialización de los trabajadores en relaciones sociales socialistas desde la cooperación y la solidaridad. Se ha de asumir como objetivo primordial la materialización de la condición de productores-propietarios de los trabajadores y de sus intereses, observando como principio que el colectivo y los individuos participen conscientemente en la conducción de todos los procesos.

A partir de la concreción de esta perspectiva de RSE, se conformaría la resiliencia organizacional para la prevención de la corrupción administrativa en estos espacios, ya que se incidiría en una determinante cardinal de la corrupción en los procesos de transición al socialismo: la plena realización de la propiedad social y la socialización real de los medios de producción. Ello constituye un imperativo para el rediseño de los

esquemas estructurales en la EES, en detrimento de la proliferación y normalización de relaciones sociales corruptas.

El accionar consciente de las EES desde esta perspectiva permitiría generar una mayor resiliencia, es decir, una mayor capacidad para resistir y anticipar fenómenos relacionados con la corrupción administrativa, al socializar a los trabajadores en relaciones sanas y verdaderamente socialistas. Se lograría dicho objetivo al fortalecer la colectividad, la conciencia social, los valores humanos socialistas y la identificación de los trabajadores como productores-propietarios, todo lo cual se materializará en los comportamientos, modos de actuación de la empresa y los trabajadores, y en la concreción de espacios para su expresión democrática y su inclusión en los sistemas de gestión.

Objetivos que persigue

Al proponer este tema se tiene como objetivo aportar herramientas para el diagnóstico de riesgos y resiliencia empresarial (consideradas como prácticas relacionadas con la RSE) que faciliten la potenciación posterior de los factores resilientes para la prevención de la corrupción en aquellas organizaciones donde esta no haya adquirido dimensiones desproporcionadas, donde el fenómeno no se haya consolidado. En otras palabras, está dirigido a aquellas organizaciones supuestamente sanas, aunque un estado de no corrupción ha sido tan difícil de definir como el de corrupción.

Información que proporciona

La información a que es posible arribar desde estas herramientas permite la identificación de factores de riesgos y de resiliencia organizacional, asociada a las prácticas que acomete la empresa en función de la RSE. Dicha información facilitará la posterior toma de decisiones en función de potenciar los factores resilientes en un proceso de co-construcción con los participantes. Además permite la profundización en características generales de la empresa en que se realice el estudio.

Alcance de sus resultados

Se argumentaba anteriormente el papel que presentan las organizaciones en el proceso de producción y reproducción de la corrupción. Por tanto, la necesidad de centrar el proceso de prevención de dicho flagelo desde estos espacios, especialmente en la EES para el caso cubano. Se considera que el trabajo con la RSE representa uno de los primeros pasos en este sentido, ya que constituye un factor resiliente en la prevención de la corrupción.

No obstante, es necesario construir un marco teórico-conceptual atemperado al sistema socialista económico cubano, para no extrapolar o intentar adecuar criterios que se producen desde lógicas ajenas a nuestra realidad. Así como la estructuración de modelos de gestión empresarial, basados en la RSE, aplicables a las características de las empresas cubanas. De esta forma se pretende integrarla a los diferentes sistemas de gestión que se aplican actualmente a partir del perfeccionamiento empresarial, desde los cuales se han de implementar acciones para su potenciación.

La RSE puede constituir un factor resiliente en la EES para la prevención de la corrupción administrativa ya que es una estrategia multidimensional de gestión empresarial en la cual se destacan diversos contenidos coherentes con la perspectiva preventiva, los cuales responden a las complejidades y multideterminaciones de esta problemática. Su multidimensionalidad y finalidad facilitan la generación consciente e intencional de acciones integradas coherentemente a los sistemas de gestión empresarial para incidir en las dinámicas, organización, interacciones sociales y múltiples determinaciones de la corrupción. Se enfoca a la transformación de los valores, la cultura, las relaciones sociales y procesos de socialización de las organizaciones. Por lo tanto, penetra en las dinámicas desde las que se reproduce la corrupción en el tejido social.

Un elemento cardinal en este sentido radica en que esta perspectiva empresarial, para el caso de la EES, ha de presentar como fin último la institución de la RSE como un elemento estructurador de la empresa dirigido fundamentalmente a fomentar la participación social desde la premisa del involucramiento activo y desde la gestión empresarial, como paso decisivo hacia la plena realización de la propiedad social. Lo cual se considera un imperativo para el rediseño de los esquemas estructurales en la EES, en detrimento de la proliferación de relaciones sociales corruptas.

El accionar consciente de las EES desde esta perspectiva permitiría generar una mayor capacidad de resistir y anticipar fenómenos relacionados con la corrupción administrativa, al socializar a los trabajadores en relaciones sanas y verdaderamente socialistas.

Dicho objetivo se lograría al fortalecer la colectividad, la conciencia social, los valores humanos socialistas y la identificación de los trabajadores como productores-propietarios, lo que se materializará en los comportamientos, modos de actuación de la empresa y de los trabajadores, así como en la concreción de los espacios para su expresión democrática y su inclusión en los sistemas de gestión.

Esta propuesta supera los métodos coercitivos, ya que parte y responde a las múltiples determinaciones de la corrupción. Se basa en la mediación y concientización de los sujetos de forma anticipada, antes de la consolidación del fenómeno, al transformar las dinámicas desde las que se reproduce la corrupción. Es decir, incide en los mecanismos y sistemas de relaciones corruptas y no solo en los individuos. Se concluye que la RSE puede instaurarse como un factor resiliente de contraparte a la normalización y adhesión de la corrupción en los procesos de socialización y cultura organizacional en la EES.

No se pretende que estas acciones por sí solas frenen completamente el fenómeno; al constituir la corrupción una compleja relación social son muy diversos los factores que intervienen en ella. Por tanto, la búsqueda de su solución ha de tener en cuenta esta diversidad de factores e incidir en los mismos.

Se requieren intervenciones sicosociales que incidan tanto en lo individual como en las relaciones sociales y los procesos de socialización que se dan al interior del entramado de grupos, organizaciones e instituciones que conforman lo macrosocial y que integran los aspectos cultural, político, histórico y económico de la nación. Esta propuesta solo constituye un pequeño paso en la gran diversidad de acciones que se deben acometer de forma coherente en su prevención. No obstante, a partir de dicha argumentación se demuestra la necesidad de potenciar la perspectiva de RSE en los sistemas de gestión de la empresa cubana, al constituir un factor resiliente en la prevención de la corrupción en la EES.

Conclusiones y recomendaciones a que se arriban

- La corrupción es un fenómeno social complejo que se desarrolla en el entretejido organizacional e institucional.

- Las acciones para enfrentar este flagelo han de orientarse desde una perspectiva preventiva en el espacio organizacional, fundamentalmente en la EES, para el caso cubano.
- La concreción de la perspectiva de RSE en la EES conformaría una resiliencia organizacional para la prevención de la corrupción administrativa en estos espacios, ya que se incidiría en una determinante cardinal de la corrupción en los procesos de transición al socialismo: la plena realización de la propiedad social y la socialización real de los medios de producción.
- Se recomienda que el proceso de elaboración de instrumentos se oriente no solo al diagnóstico de factores de riesgo y resiliencia, sino a la potenciación de dichos factores resilientes asociados con las prácticas de RSE, teniendo en cuenta características de la organización, los participantes y los recursos disponibles.
- La elaboración de instrumentos se ha de configurar en un proceso de co-construcción en el que se integren los conocimientos del equipo que encabece las acciones y los participantes en base a la participación y cooperación grupal.
- Las acciones que se planifiquen en pos de potenciar y materializar las prácticas de RSE han de dirigirse fundamentalmente a reestructurar los esquemas empresariales en función de fomentar la participación, la cooperación social y la socialización de sujetos conscientes y críticos de su realidad a partir de la creación de espacios para el desarrollo y la expresión de sus potencialidades creadoras.

Referencias bibliográficas

- CÁCERES, P.: «Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable», *Psicoperspectivas* (II): 53-82, 2003.
- CAJIGA, J.: *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2018.
- FABRÉ, I., C. M. RIERA, Y. ROQUE, M. GONZÁLEZ y otros: *Reflexión crítica sobre las concepciones teóricas de la corrupción desde lo multidisciplinar*, Editorial Feijóo, Santa Clara, 2018.

- GALÁ, M.: *La empresa estatal socialista, pilar fundamental de la economía*, disponible en: <http://www.trabajadores.cu/20160708/la-empresa-estatal-socialista-pilar-fundamental-de-la-economia/>
- HERNÁNDEZ, D. y A. ESCOBAR: «Modelo de Contabilidad Social como Herramienta de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial», *IJMSOR*, 2 (1): 44-56, 2017.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., C. FERNÁNDEZ y P. BAPTISTA: *Metodología de la investigación*, 5ta. ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 2010.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION: *ISO 26000 Social Responsibility*, disponible en: www.iso.org/iso/social_responsibility
- OLIVERA, M.: «Hacia una sociología de la corrupción: una base científica para emprender reales políticas anticorrupción», *Probidad* (17), 2015 (disponible en: <http://www.revistaprobidad.info/021/013.html>).
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS: *Global compact*, disponible en: www.unglobalcompact.org
- PÉREZ, D. y D. AGUIAR: «Comunicación de la Responsabilidad Social en la Empresa Pesquera de Villa Clara (PESCAVILLA)», tesis de Maestría, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara, 2017.
- SAHUI, M.: «Responsabilidad social empresarial: mitos y realidades en torno a un concepto de moda», *INCEPTUM*, 6 (10): 181-188, 2011.
- SUÁREZ, L.: «La Empresa Estatal Socialista: donde se deslinda el futuro», disponible en: <http://www.trabajadores.cu/20180606/la-empresa-estatal-socialista-donde-se-deslinda-el-futuro/>
- SUÁREZ, F., F. ISUANI y M. JABBAZ: *La corrupción organizacional: aportes para el desarrollo teórico-conceptual*, Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2001.

El control interno como forma de control social

Dra. C. Celia M. Riera Vázquez

Dra. C. Tte. Crnel. Tailí Martínez Díaz

MSc. Idalsis Fabré Machado

Caracterización del tema

En relación con el control organizacional (empresarial) y su vinculación con el fenómeno de la corrupción, emerge un marco explicativo que no solo toma en cuenta los mecanismos internos del control en la organización empresarial, sino además los controles externos a los que están sujetas estas entidades desde el punto de vista legal.

La relación control-corrupción se analiza desde la idea de la racionalidad, entendiendo por racional aquello que es eficaz, en tanto logra los fines para los que fue concebido. En este sentido, las interrogantes se abren en relación a cuáles son los fines del control, cómo se definieron y qué medios se identificaron para alcanzarlos (Silva, 2000).

Así como es saludable institucionalizar el procedimiento organizativo como medio de control interno, es contraproducente recubrirlo con requisitos, documentos, etc., que lo tornen ineficiente y antieconómico (Cuenú, 2014).

El tratamiento de la corrupción en el marco empresarial debe prestar atención a aquellos factores con los cuales se vincula más directamente este fenómeno, por lo que en su análisis son determinantes variables como la cultura y el control (Marín, 2012; Marín-Idárraga y otros, 2014), en su doble condición de variables estructurales y de estructuración. Estas variables o dimensiones de la estructura empresarial constituyen el eje vertebrador de los procesos de institucionalización y legitimación de la corrupción.

La función de control puede adoptar diferentes métodos, dentro de los cuales pueden señalarse: el control por excepción, el control por áreas de responsabilidad, el control selectivo y el control interno.

Este último tiene varias clasificaciones: financiero y administrativo, contable y extracontable, automático, discrecional y preventivo (Viloria, 2005).

Sin duda, ha sido el control interno la variante fundamental aplicada en los marcos empresariales, dado que, si bien abarca todos los elementos constitutivos de la dinámica

empresarial, se centra fundamentalmente en los aspectos que históricamente se han identificado como los pilares del funcionamiento empresarial.

Los controles internos no pueden ser elementos restrictivos, sino que deben posibilitar los procesos, así como promover la consecución de los objetivos desde la superación de los riesgos que impidan alcanzarlos. De esta manera se ponderan los aspectos cualitativos significativos como el carácter participativo, la responsabilidad compartida y valores éticos (Carmona y otros, 2007).

La función del control es esencial, su ámbito no solo se limita al nivel interno sino que todo el proceso de cambios a nivel institucional, económico, político, legal, también alerta sobre la necesidad de un mayor control. Existe un consenso entre varios autores que establecen una relación de interdependencia entre el control, la estructura de la organización y la cultura organizacional, distinguiéndose cada criterio por la superioridad que se le otorga a cada elemento en esta relación (Ayala, 2007).

La empresa, en particular la socialista, no es solo ni puede ser una célula económico-productiva o de servicios en la cual se atienden y tratan los elementos técnicos, mientras que lo social es secundario y viene a calzar los objetivos económicos. Las organizaciones constituyen el soporte articulador de la sociedad, forman parte de la estructura social y a su vez la reproducen en su dinámica interna. La organización empresarial es atravesada en su estructuración por la institucionalidad social, que se materializa en aspectos como el control, el cual marca pautas respecto a las lógicas del funcionamiento empresarial.

Los planos en los que se enfoca el análisis del control empresarial hoy pasan por la consideración de este como un tipo particular de control social que tiene un soporte ideológico. El sesgo está en que las consideraciones sobre el control social se traducen o se aplican a los contextos empresariales a partir de mecanismos que se pretenden legitimar desde las concepciones del *management* y las «novedosas» tendencias de la gestión.

Constituye este un principio insoslayable para la empresa socialista, que si bien no puede estar al margen de los desafíos que supone la inserción en el mercado internacional y tampoco puede renunciar a alcanzar mayores niveles de productividad, no puede tampoco subordinar a esto la atención al tipo de relación social que genera y sobre la cual logra sus estándares de eficiencia y eficacia.

En la realidad cubana este enfoque está explicitado dentro de la política económica y social del país. Sin embargo, aún se manejan de manera independiente las nociones de

los diferentes tipos de control aplicados en las entidades (con énfasis en el control interno) y el control social.

Dentro de los lineamientos generales del modelo de gestión económica se plantea:

Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciendo estos más racionales en sus objetivos y propósitos (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2017).

En lo referente al perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección se establece: «Fortalecer el control interno y el externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular, sobre la gestión administrativa» (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2017).

Pese a que se hace reiterada referencia al control social, especialmente en su variante de control popular (lo que reafirma la certeza sobre la necesidad de que este proceso transversalice todos los planos de la sociedad cubana), lo cierto es que esa fragmentación respecto a los denominados controles internos y externos denota que no existe una clara comprensión de que cada uno de estos mecanismos son solo expresiones del control social que se materializa con sus especificidades en los marcos empresariales y no simples procedimientos de regulación en el orden económico y financiero.

Esta idea, sin embargo, aparece mejor desplegada en la conceptualización del modelo, desde una concepción más integral que refrenda la esencia del control social para el proyecto cubano. Entre los principios en los que se sustenta el socialismo cubano se encuentra: «El control popular como un contenido fundamental de la participación democrática del pueblo en el gobierno de la sociedad [...]» (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017).

Entre las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo se encuentra la de: «Perfeccionar la participación democrática a todos los niveles, en especial, el control popular y el involucramiento ciudadano en la solución de los

problemas que afectan a cada territorio, centro de trabajo o comunidad» (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017).

De ahí la necesidad de comprender que el control social, en su expresión administrativa como control interno, no es concebido como tal por el simple hecho de que los mecanismos que de él se derivan se implementen dentro de la empresa para controlar procesos y personas en estas organizaciones. Este control es y tiene que ser interno en la medida en que comprenda la participación como un ejercicio de todos y cada uno de los individuos que integren la organización empresarial, participación que constituye la más tangible expresión de la realización de la propiedad social y de su apropiación consciente.

Dicha participación para el control será además diferenciada, pero el criterio de diferenciación no puede establecerse sobre la base de las jerarquías ocupacionales, pues con esto solo se estará reproduciendo y reforzando la retórica del capital, sustentada en una división social del trabajo que encuentra su más concreta manifestación en las estructuras burocráticas, desde las que se legitima la concentración del poder en la cúpula de la dirección y la formalización del control.

Pese a la disyuntiva en la que se enmarca el control empresarial, lo cierto es que constituye un elemento imprescindible dentro del proceso de dirección y es consustancial a la administración y gestión empresariales. El análisis para Cuba del control como proceso, en pos de su perfeccionamiento y correspondencia con los principios de una empresa socialista, reviste una importancia particular, no solo en lo referente a los aspectos económico y financiero, sino por sus implicaciones en la dinámica laboral y en la reconfiguración del trabajo para la sustentación y sostenibilidad del proyecto social cubano.

El control interno ha sido la variante fundamental aplicada en los marcos empresariales, dado que abarca los principales elementos de la dinámica empresarial. Respecto al debate en torno a la cuestión de si se controlan personas o procesos, la polémica sigue una lógica argumentativa que implica el cambio de una estructura de control a una estructura de autonomía, lo cual es difícil de lograr no solo en el plano objetivo, sino también en el subjetivo (Salgado y otros, 2014).

La dificultad de esa transición está precisamente en la falta de correspondencia o el desfase entre lo que a nivel de discurso expresan las teorías más contemporáneas

respecto al proceso de control, explícita o implícitamente, y la materialización estructural de estos criterios más allá del sentido utilitarista con el que se les emplea.

Para la empresa cubana, la impronta de la revitalización empresarial y la necesidad de incorporar novedosos enfoques que permitan un análisis más coherente del entorno en el que se desarrolla, tanto nacional como internacional, no puede traducirse en una extrapolación acrítica de «nuevas teorías» que responden a criterios netamente capitalistas del mundo empresarial. En función de trascender el reduccionismo economicista, la empresa cubana debe sustentarse en el principio de socializar individuos y grupos en relaciones sociales desenajenantes, tanto dentro como fuera de ella.

El diseño de los controles internos

El diseño de un sistema de control interno debe garantizar la integración de los principios básicos del mismo, a los efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Entre los principios del control interno se incluyen aspectos tales como los que se relacionan a continuación:

- Estructura organizativa adecuada.
- Independencia departamental.
- Establecimiento de líneas de responsabilidad.
- Mantenimiento del Manual de procedimientos contables.
- Sistema de modelos y registros para evidenciar las operaciones de la entidad.
- Controles colaterales o complementarios que refuerzan las medidas de control.
- Prácticas adecuadas para ejecutar los procedimientos de control.
- Personal adecuado para las funciones de control a ejecutar.
- La auditoría interna, especialmente la Auditoría Interna Operacional.
- La rotación de funciones o trabajos entre el personal, especialmente en las áreas de control.

Se establece que por ser una función básica de la administración, el diseño, implantación y supervisión del funcionamiento del control interno, corresponde a cada uno de los niveles de dirección de la entidad. Esta idea denota los estrechos marcos

desde los que se asume tanto lo administrativo como el control. Este último no puede ser patrimonio exclusivo ni responsabilidad absoluta de las instancias de dirección, sino que debe incorporar necesariamente a todos y cada uno de los miembros de las entidades, como corresponsables y partícipes implicados directamente en el proceso.

Asumirlo de otra manera implica reproducir los enfoques gerencistas de la administración, típicos de empresas capitalistas. Lo cierto es que desde estos enfoques se promueve la participación, pero con un trasfondo utilitarista, pragmático y manipulador que refuncionaliza las lógicas clasistas. Para la empresa estatal la participación no puede asumirse como una técnica administrativa, sino como involucramiento activo, como principio para la superación de la enajenación por y en el trabajo, que debe concretarse en todos y cada uno de los procesos empresariales sustantivos, donde se incluye el control.

Se ha definido que el diseño del sistema de control interno debe considerar los aspectos básicos de la producción o de la prestación de servicios que garantizan el cumplimiento en tiempo y forma de lo planificado y ejercer sobre estos aspectos el adecuado registro de sus operaciones, de forma que puedan determinarse con precisión las causas de los incumplimientos y las medidas correctivas que deben adoptarse.

En este sentido, se expresa una visión muy reduccionista del control interno en sus alcances y objetivos. Dicho enfoque retoma prácticamente las ideas del taylorismo con la organización científica del trabajo y asume el control como una herramienta estandarizadora cuyo fin es netamente correctivo, o sea, reaccionar ante lo que se supone está mal y contribuir a la adaptación.

El control interno tiene que concebirse como un proceso que potencie el cambio y el desarrollo de la empresa en pos de la transformación que implica el perfeccionamiento de las estructuras empresariales, de las formas de organización del trabajo, de la disposición y el tratamiento a los recursos humanos, así como de los mecanismos articuladores con otras entidades dentro y fuera del sector en el que se enmarque la empresa.

Estructura del control interno

La estructura de un sistema de control interno consta normalmente de cinco componentes o elementos estrechamente relacionados entre sí; estos son los siguientes:

- El ambiente de control.
- La evaluación de los riesgos.
- Las actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

Los componentes del control interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Estos elementos vinculados entre sí generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

Otra de las limitaciones respecto a las formas en que implementamos el control interno en el sistema empresarial cubano estriba en que este ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades.

La vulnerabilidad del sistema se evalúa a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y de la medida en que el control vigente los neutraliza. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera que sea posible identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) y los de la actividad.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Esta lógica que parte de la identificación del riesgo como elemento clave en torno al cual debe orientarse el control, impide identificar las potencialidades presentes en la empresa y emprender acciones desde el control para desarrollarlas. Visualizar solo las vulnerabilidades en detrimento de las fortalezas difícilmente responderá a la idea de establecer sinergias y a la de un sistema integrado, como se declara en lo referente a los componentes del sistema de control.

Por otra parte, en la práctica es muy frecuente que en los planes de prevención y riesgos que se elaboran por las empresas, al identificar los supuestos riesgos, estos se confunden con las formas en las que se pueden expresar concretamente determinadas irregularidades dentro de la empresa, o suelen manejarse como riesgos procesos que son inherentes a la dinámica empresarial. Esto se evidencia en los aspectos que se mencionan arriba respecto a lo que debe incluir el análisis de los riesgos y en las normas para evaluarlos que se enumeran a continuación.

Objetivos que persigue

El abordaje de este tema tiene como objetivo aportar criterios sobre el control interno y su implementación en el sector empresarial cubano, que contribuyan a su perfeccionamiento y a elevar los niveles de eficiencia en la gestión empresarial, en detrimento de la proliferación de la corrupción administrativa.

Información que proporciona

Las cuestiones abordadas incluyen aspectos tanto en el orden teórico como práctico respecto al control interno. Se aportan elementos que permiten a directivos, administrativos y trabajadores en general conocer desde una perspectiva más amplia la importancia del control en la prevención y enfrentamiento a la corrupción administrativa. Se manejan criterios que fundamentan las principales limitaciones y potencialidades del control interno en el sector empresarial cubano y algunas premisas a tener en cuenta para hacer cada vez más pertinentes los mecanismos y prácticas desde las que se aplica el control interno en el ámbito empresarial.

Alcance de sus resultados

Tal y como se ha anunciado en la caracterización del tema, el control social en su variante administrativa y empresarial concebido como control interno es uno de los procesos más importantes para el análisis de la corrupción administrativa desde su prevención y enfrentamiento.

El abordaje estructural de la corrupción administrativa en el entramado empresarial cubano tiene entre sus factores fundamentales al control interno, toda vez que este se debate en una importante contradicción: por una parte se le ha identificado como la principal herramienta para combatir el desarrollo de este fenómeno, y por otra, puede constituir uno de los factores que propician la corrupción si no se implementa de manera coherente, lejos de formalizaciones, esquematismos y verticalismos.

Debe partirse de una concepción del control interno que se atempere a las particularidades de una empresa estatal socialista si se pretenden superar las viejas lógicas de las empresas heredadas del capitalismo. El perfeccionamiento del control interno tendrá un efecto positivo en la neutralización de la corrupción y su reproducción. Constituye asimismo un factor clave para el desarrollo de nuestras empresas, para elevar los niveles de gestión y su concreción en eficiencia y productividad, en el marco de una empresa que se rija por relaciones participativas, de cooperación y en la que se den pasos hacia la consolidación de la realización de la propiedad social, sin que en ello medien las jerarquías, los cargos administrativos ni el ejercicio monopolizado del poder en la toma de decisiones.

Conclusiones

El control interno constituye uno de los pilares fundamentales del proceso de dirección y es además un factor clave para la prevención de la corrupción administrativa en el marco empresarial.

El control interno en la empresa estatal socialista debe concebirse e implementarse desde la participación de todos los miembros de la organización de acuerdo con los principios que deben regir este tipo de empresas.

Los postulados que se enuncian en la Resolución 60/2011 sobre el control interno, amén de que incluyen elementos pertinentes para su diseño e implementación, también

evidencian determinadas limitaciones que sesgan los alcances y funciones del control como proceso.

Recomendaciones

- Desarrollar acciones de capacitación que permitan incorporar a la práctica los principios del control interno, más allá de lo que establecen los documentos normativos.
- Generar espacios en la empresa para analizar el tema con la participación de todos los trabajadores, no desde lo informativo, sino incorporándolos a la toma de decisiones.
- Superar la visión del riesgo e incorporar el trabajo con las potencialidades y fortalezas de la empresa para el ejercicio del control.

Referencias bibliográficas

AYALA, J. C.: «El control en las organizaciones: un marco de estudio», disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>

CARMONA, M.: «Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública», *Economía y Desarrollo*, 141 (1): 152-171, La Habana, 2007.

CUENÚ, J.: «Reflexión sobre la revisoría fiscal desde la sociología fenomenológica de Alfred Schütz», *Revista AD-minister* (24), ene.-jun., 2014 (disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a6.pdf>).

MARÍN, D.: «Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá», *Estudios Gerenciales*, 28 (123): 43-63; Universidad ICESI, Cali, abr.-jun., 2012 (disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>).

MARÍN-IDÁRRAGA, D. y otros: «Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica», *Revista Facultad Ciencias Económicas*, XXII (1): 153-168, ene.-jun., 2014 (disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90931814011.pdf>).

SALGADO y otros: «Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual», XIX Congreso Internacional de Contaduría,

Administración e Informática, México, 2014 (disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>).

SILVA, G.: «La problemática de la corrupción dentro de una perspectiva socio-jurídica», XXII Jornadas Internacionales de Derecho Penal y Criminología, Bogotá, agosto, 2000 (disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2009091>).

VILORIA, N.: «Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización», *Actualidad Contable Faces*, 8 (11): 87-92; Universidad de los Andes, Mérida, jul.-dic., 2005 (disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>).

La responsabilidad penal en las estructuras económicas

Lic. Yisel Ortega Moreno

Lic. Aracelys Alfonso Peraza

Caracterización del tema

Todo Estado de Derecho erige instituciones que norman y legitiman jurídicamente su actividad en cada una de las esferas que lo corporifican. En tal cometido se incluye el sistema penal, que si bien no puede ser el protagonista en la regencia de las relaciones sociales, dado su carácter represivo y sancionador, tampoco puede desconocerse, pues este es garante, no solo de la tranquilidad ciudadana, sino también respaldo de la legitimidad y la institucionalidad.

Uno de los retos del sistema penal se encuentra en la delimitación de lo referente a la responsabilidad penal. De ahí que a continuación se precisen los principales elementos que caracterizan su exigencia en las estructuras económicas cubanas (específicamente para el entramado empresarial), tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas.

¿Qué es la responsabilidad penal?

La responsabilidad penal, según el criterio del profesor René Quirós Pérez, no es más que la obligación que tiene un sujeto (con capacidad mental y que cumpla con la edad penal, que es de 16 años) de enfrentar las consecuencias legalmente instituidas (las sanciones o penas) por la perpetración de un hecho socialmente peligroso y antijurídico también previsto en la ley (los delitos).

Dicha modalidad de responsabilidad jurídica es exigible tanto a las personas naturales como a las personas jurídicas, según lo previsto en el artículo 16, apartado 1, del vigente Código penal (Ley no. 62 de 1987). A tales efectos, se entiende por persona natural al hombre, al ser humano individual. Hablando jurídicamente, sería todo ser capaz de tener derechos y obligaciones, independientemente de que en un momento determinado los tenga o no.

Otros términos afines con la responsabilidad penal

Las personas naturales

En las estructuras económicas las personas naturales pueden cometer hechos delictivos asociados a la corrupción a título de dolo o de imprudencia (culpa). La principal forma de culpabilidad presente en delitos de esta índole es el dolo (intención), lo que implica el comprometimiento total del directivo, administrativo o funcionario con la conducta realizada, que bien quiso directamente, o bien asumió como tal.

La imputabilidad

Especial alusión merece en el tema de la responsabilidad penal de las personas naturales lo referido a la imputabilidad. Ella funge como presupuesto a la exigencia de responsabilidad penal y consiste en la capacidad exigida por el Derecho penal a un sujeto determinado para que responda en el orden jurídico-penal. Para alcanzar dicha capacidad se requiere determinado nivel de salud mental, así como cierta madurez de las facultades intelectivas, afectivas y volitivas. De ahí que la inexistencia total de salud mental o el insuficiente nivel de madurez síquica conviertan al individuo en inimputable.

La culpabilidad

Este elemento de la imputabilidad en la persona natural se relaciona con otra valoración que posteriormente se tiene en cuenta por el Derecho penal a la hora de exigir responsabilidad por un hecho delictivo, *la culpabilidad*. Ella comprende dos formas fundamentales: una es la intención y otra es la imprudencia.

Especial atención merece a su vez lo referido al cuidado de los bienes y demás medios que el Estado les ha confiado a dichos sujetos, porque aunque no sean ellos (en calidad de persona natural) quienes los sustraigan directamente, desvíen o derrochen, son los principales responsables si ello ocurre, no a título de intención, sino de imprudencia, en tanto se contempla dentro de sus funciones y responsabilidades directivas el evitar que esto sucediera.

Esta responsabilidad se extiende incluso aunque se acredite la responsabilidad de la persona que ha cometido el delito concretamente. En el argot jurídico se le denomina a esta persona como el tercero no obligado que ejecuta directamente la acción contra el bien jurídico protegido.

En relación con este deber de evitar el resultado, se encuentra lo que en Derecho penal se denomina *posición de garante*, elemento que distingue los llamados delitos de comisión por omisión. De acuerdo con la estructura jerárquico-administrativa del entramado empresarial cubano y lo que establecen los principales documentos normativos que definen lo relacionado con el control interno en estas entidades, son los directivos los máximos responsables de salvaguardar los bienes estatales, de ahí que eso los coloque en posición de garantes.

Cuando estos sujetos no cumplen con las funciones asignadas, o sea, asumen una conducta omisiva, que provoca determinadas consecuencias negativas traducidas en un resultado delictivo determinado, se convierten en comisores por omisión, lo cual se tipifica como delito y exige a su vez la responsabilidad penal de los autores.

Las personas naturales, teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 18 del Código penal, pueden responder, teniendo en cuenta el título de imputación, como autores, cómplices o coautores. Serían autores aquellos que realizan el hecho por sí mismos y en su interés. En el artículo se distinguen algunas formas de autoría, dígame: inmediata, mediata, por inducción, por cooperación necesaria, etc. Los cómplices son aquellos que, sin tener un rol protagónico en el hecho delictivo, participan apoyando su mejor ejecución con actos sin los cuales el hecho podría haberse perpetrado de igual manera.

La persona jurídica

Por su parte, la fundamentación sobre la constitución de la persona jurídica nace en el Derecho Civil. A tales efectos, el artículo 39, apartado 1, del vigente Código Civil, las define como entidades que poseyendo patrimonio propio, tienen capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones. En tal definición concurren sus dos elementos fundamentales: el económico (posesión de patrimonio propio), y el jurídico (capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones).

Las personas jurídicas se han clasificado en personas jurídicas de interés público y personas jurídicas de interés privado. Tal clasificación se toma a partir del interés inmediato que les atañe, pues a los efectos funcionales y organizativos del Estado (ente

que las autoriza), en todas las personas jurídicas hay componentes públicos, aunque la actividad que desplieguen tenga como fin último asuntos privados.

El mencionado Código Civil, en su artículo 39.2, enumera las personas jurídicas reconocidas por el ordenamiento jurídico cubano, incluyendo sin distinción tanto las de interés público como las de interés privado. Pero el Código penal, en su artículo 16.4 declara exigible la responsabilidad penal a las personas jurídicas cuando se trate de cooperativas, sociedades y asociaciones constituidas de conformidad con los requisitos establecidos en las leyes: fundaciones, empresas no estatales autorizadas para realizar sus actividades, así como las demás entidades no estatales a las que la ley confiere personalidad jurídica.

Resulta importante aclarar, de lo regulado en tal artículo, la exclusión expresa de las personas jurídicas de interés público como posibles sujetos de Derecho penal: el Estado, las empresas y uniones de empresas estatales.

Esto significa que los efectos de tal exclusión se revierten en las personas naturales que desarrollan las actividades principales de tales entidades, por lo que la responsabilidad penal por delitos económicos y asociados con la corrupción recae directamente en la persona individual, con independencia de que haya actuado en nombre y representación de la empresa estatal.

Dicha exclusión deposita en manos de los principales directivos y funcionarios de las empresas estatales la máxima responsabilidad por cada una de las decisiones que tomen en su esfera de acción, y la obligación de velar, en todo momento, por la transparencia en su gestión y el apego a la legalidad socialista.

En cualquier otra tipología de personas jurídicas no estatales podrán responder penalmente tanto estas como la persona natural. Responderá única y exclusivamente la persona jurídica, en la medida en que sea perfectamente individualizable su responsabilidad derivada de un hecho delictivo cometido en su esfera de acción, lo que no excluye la posible exigencia de responsabilidad a la persona natural, siempre y cuando se demuestre su participación en los hechos.

Objetivos que persigue

El abordaje de este tema tiene entre sus principales objetivos aportar elementos, desde lo establecido en el Código penal cubano, que fomenten la cultura jurídica de directivos y trabajadores del sector empresarial. Por otra parte, nos proponemos tributar, a través

del abordaje de la responsabilidad penal, a la prevención de delitos asociados con la corrupción y al perfeccionamiento de procesos vinculados a la gestión empresarial, tales como la gestión de recursos humanos y el control interno.

Información que proporciona

La información que se maneja aporta insumos respecto al conocimiento de las formas en las que se concreta la responsabilidad penal en las entidades económicas, específicamente dentro del sector empresarial. De ahí que el abordaje de esta temática permite identificar las vulnerabilidades y riesgos a los que se enfrentan particularmente los directivos y administrativos en el ejercicio de sus funciones y apunta hacia el perfeccionamiento de determinados estilos de dirección en los que se omiten estos aspectos, ya sea por desconocimiento o por considerarlos ajenos a dicha práctica. Por otra parte, se tratan aspectos relacionados con las dinámicas empresariales y su traducción desde el punto de vista jurídico-penal, aspecto a tener en cuenta para el adecuado desempeño de las entidades empresariales.

Alcance de sus resultados

La institucionalidad en la que se sustenta el entramado empresarial cubano tiene entre sus componentes aquellos preceptos del Código penal que remiten directamente al funcionamiento de las empresas y sus implicaciones, tanto en calidad de personas jurídicas como en el caso de las personas naturales que en ellas se desempeñan, en una serie de delitos entre los cuales sobresalen aquellos asociados a la corrupción.

El conocimiento y aplicación de todo el andamiaje jurídico-penal en cuyos márgenes se desarrolla la gestión empresarial, es imprescindible para alcanzar también mejores resultados en la eficiencia y eficacia de las empresas. Se hace necesario como práctica incorporar a los análisis que se realizan sobre el desempeño empresarial el tema de la responsabilidad penal, desde un enfoque preventivo que tribute al perfeccionamiento de la gestión, a elevar la cultura jurídica de cada uno de los miembros de la empresa y que potencie además la implicación de los trabajadores en procesos sustanciales para las entidades empresariales como es el control.

El debate y la preparación de los miembros de la empresa sobre el tema en cuestión permiten además establecer criterios más rigurosos y sistémicos en relación con

procesos que dentro de la dinámica empresarial tienden a hacerse de manera rutinaria y en ocasiones se pasan por alto, tales como la gestión de recursos humanos y todo lo relacionado con la denominada responsabilidad material respecto a los medios, insumos, productos, mercancías, en fin, todo el patrimonio económico, material y financiero de la empresa.

Por sí solo el tema de la responsabilidad penal no se revierte en saldos positivos para la empresa, sino que debe articularse con otros procesos y mecanismos, en función de generar espacios en los que se analice el tema y no se conciba como un patrimonio exclusivo de los asesores jurídicos, sino que pase a formar parte de la dinámica empresarial.

En este sentido, se recomiendan algunos instrumentos que pueden aplicarse en el marco de los espacios de capacitación con que cuente la empresa, o en otros tales como: consejos de dirección, asambleas sindicales y demás espacios en los que confluyan todos los trabajadores, para abordar el tema de manera didáctica y potable, tomando como punto de partida el estado en el que se encuentra su dominio por parte de cada uno de los miembros, atendiendo a su rol dentro de la empresa y a las necesidades existentes sobre el abordaje de problemáticas afines con la responsabilidad penal.

A modo de conclusión

- La responsabilidad penal es la principal consecuencia que trae aparejada la comisión de un hecho delictivo tipificado en la norma jurídico-penal por su especial ataque al buen desenvolvimiento de las relaciones sociales. Dicha responsabilidad debe acreditarse en un proceso penal determinado en el que a su vez se confirme la imputabilidad del sujeto infractor, ya sea a título de dolo (intención) o imprudencia (culpa), siendo destinatario válido del efecto principal de una norma penal, la sanción.
- En las estructuras económicas cubanas resulta exigible la responsabilidad penal solo a las personas naturales si se trata de empresas estatales; de lo contrario, alcanzará tanto a las personas naturales como a las personas jurídicas o ambas, sin excluirse entre ellas; pueden exigirse al unísono si se dan los requisitos legales. Por tanto, en las empresas estatales la máxima responsabilidad recae en los directivos, funcionarios y obreros que tienen la administración y disponibilidad de los recursos del Estado, lo que, expresado jurídicamente, los

coloca en posición de garantes respecto a esos bienes. De ahí la pertinencia de potenciar los procesos de participación y cooperación de todos los actores empresariales en pos del beneficio social.

Recomendaciones

- Potenciar actividades de autosuperación que ofrezcan herramientas necesarias para comprender las normas y demás regulaciones que integran su actividad de gestión y administración en correspondencia con el objeto social de la empresa dirigida.
- Dominio cabal de la plantilla de cargos y funciones en los que se desempeñan tanto los directivos y funcionarios como los demás trabajadores garantes de recursos materiales.

Referencias bibliográficas

CUBA: Ley No. 62, *Código penal cubano*, La Habana, 1987.

_____: Ley No. 59, *Código Civil cubano*, La Habana, 1987.

QUIRÓS PÍREZ, R.: *Manual de Derecho Penal General I*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.

Las consecuencias jurídicas de la corrupción

Dr. C. Jorge L. Barroso González

Caracterización del tema

Contextualización en el Derecho penal

Producto de los perjuicios que genera todo acto corrupto, a cualquier escala y en sus más variopintas manifestaciones, no cabe duda de que tales conductas estarán sujetas a determinadas consecuencias para quien las comete. En tal sentido, el Derecho penal reserva sanciones, en ocasiones bien severas, para aquellos que transgreden la frontera de lo lícito en ocasión de su función o responsabilidad en una estructura empresarial o de otro tipo organizada en sentido general. Pero las sanciones en el Derecho penal aparecen asociadas a una serie de formulaciones y descripciones sobre las conductas que son punibles; de ahí que sea menester conocer qué actos concretos son merecedores de dichas consecuencias, específicamente en las conductas corruptas.

Antes de pasar a describir de manera sucinta dicho particular, es preciso subrayar que no es el Derecho penal el medio idóneo y más efectivo para combatir la corrupción. Si así fuera, bastaría su aplicación para remediar este flagelo a nivel universal, lo cual no ha acontecido ni acontecerá, porque es preciso tener presente que solo a base de prevención y controles es posible enfrentar mejor el fenómeno de la corrupción, al igual que todos los actos con caracteres de delito.

Lo que ocurre es que mientras la prevención no logre los resultados esperados en función de frenar y minimizar los actos corruptos y sus perniciosas consecuencias, el Derecho penal fungirá como instrumento de la legalidad para corregir y neutralizar, a través del castigo, a los responsables, y con ello materializar también, sobre la base del efecto preventivo general, la desmotivación de otros ante la tentación de realizar actos de similar naturaleza en la sociedad.

Ahora bien, aunque con ello no se ha logrado materializar el fin preventivo, también es una realidad que no por ello se ha renunciado a aplicar la ley sobre los infractores. En resumen, toda persona que a tenor con sus funciones públicas o responsabilidades de

dirección esté potencialmente en posición de cometer infracciones penales como las que más adelante se describirán, debe conocer las repercusiones penales de las mismas.

Sin embargo, existen determinados principios importantes en Derecho, y más específicamente en el Derecho penal moderno, de los que se debe partir para comprender mejor esta cuestión: los principios de legalidad y seguridad jurídica. Ambos, vinculados al tema que se aborda aquí, indican, en primer lugar, que no puede castigarse penalmente ningún acto que no esté previamente descrito en la norma penal.

Esto es, en puridad, el principio de legalidad, de modo que los ciudadanos tengan la posibilidad de reconocer qué es lícito, y sobre todo, qué no lo es, para que se pueda materializar entonces el principio de seguridad jurídica, mediante el cual, en teoría, toda persona tiene la posibilidad de estar al tanto, de antemano, del tipo de conductas que implican corrupción y qué consecuencias penales puede acarrear la comisión de tales actos.

Toda esta gama de principios aparentemente abstractos tiene su concreción y realización en las normas jurídicas, que incluyen desde la Constitución de la República hasta el propio Código penal. La Carta Magna cubana aprobada en 2019 lo define así en su artículo 95, inciso g), cuando recoge como una de las garantías de las personas en un proceso penal, la de ser juzgada por un tribunal preestablecido legalmente y en virtud de leyes anteriores al delito.

De igual manera, el Código penal cubano, en su artículo 2, plantea en forma meridiana que solo pueden sancionarse los actos expresamente previstos como delitos en dicha ley con anterioridad a su comisión, y que a nadie debe imponérsele una sanción penal que no se encuentre establecida de antemano en la ley.

La definición jurídica de la corrupción en Cuba

Primeramente, es menester señalar que al desandar el contenido del Código penal cubano, en su Libro Segundo o Parte Especial, o sea, el apartado que agrupa las distintas conductas sancionables por su condición de delictivas, no se encontrará referencia alguna a la corrupción. Es decir, ningún delito tipifica a la corrupción. Mención aparte y necesaria aclaración merece el delito de corrupción de menores, que si bien contiene el término en cuestión, se trata en realidad de un delito contra el normal desarrollo de la infancia, de ahí que nada tenga que ver con el tema que nos ocupa.

Dicho esto, sí podemos afirmar que en lugar de denominar a un solo delito como corrupción, el Código penal cubano contiene varias acciones delictivas que entrañan corrupción, lo cual nos parece más atinado toda vez que sería prácticamente imposible englobar en una misma formulación un fenómeno tan abarcador, que incluye manifestaciones y formas muy diversas. Ello no implica que en otras naciones se regulen delitos bajo la denominación de «corrupción», en realidad se encuentran descritos en determinados códigos penales foráneos, pero a partir de su simple lectura se advierte que no se está denominando corrupción al cúmulo de formas de comisión que posee la misma, sino que en la inmensa mayoría de los casos se hace referencia con tal título a una conducta que equivale a lo que en Cuba y otros ordenamientos jurídicos se denomina *cohecho*. El mismo, aun cuando se considera una de las más graves formas de corrupción, no representa, ni mucho menos, la totalidad del fenómeno en sí, sino solo una minúscula manifestación de este.

Si tuviéramos que definir a la corrupción desde el punto de vista jurídico en Cuba, a falta de un concepto penal, teniendo en cuenta que el Código penal no está compelido a definirla, podemos partir de la definición contenida en la Ley 107 de 2009, de la Contraloría General de la República, a pesar de que solo se refiere a la corrupción administrativa, la cual constituye la variante de corrupción más ejecutada, incluso en el contexto nacional cubano. La misma es definida en los siguientes términos:

[...] la actuación contraria a las normas legales y a la ética de los cuadros, dirigentes, funcionarios del Estado, el Gobierno y de otras organizaciones en el ejercicio de su cargo o en el desempeño de la función asignada; caracterizada por una pérdida de valores ético-morales, incompatible con los principios de la sociedad cubana, que se comete para satisfacer intereses personales o de un tercero, con el uso indebido de las facultades, servicios y bienes destinados a la satisfacción del interés público o social para obtener beneficios materiales o ventajas de cualquier clase y que tiene como base el engaño, el soborno, la deslealtad, el tráfico de influencias, el descontrol administrativo y la violación de los compromisos contraídos al acceder a los cargos; cuyas prerrogativas fueron empleadas en función de tales actividades de corrupción (Resolución No. 60/11).

La anterior definición, si bien es algo extensa, al menos agrupa los elementos principales que deben tenerse en cuenta para considerar una actuación como corrupta, amén de que ubica correctamente, en contexto, quiénes pueden incurrir en conductas de esta naturaleza. Aun cuando la referida ley es muy posterior a la tipificación de los delitos que entrañan corrupción en el Código penal cubano, y se sobreentiende que cronológicamente debería establecerse primero la definición del fenómeno para luego describirlo en sus disímiles manifestaciones en la ley penal sustantiva, se puede afirmar que no existe conflicto ni discrepancia entre ambas cuestiones. Dicho de otro modo, cualquiera de los delitos contenidos en el Código penal cubano que entrañan corrupción, tendrá correspondencia con los elementos que ofrece la Ley de la Contraloría General de la República.

Principales delitos que entrañan corrupción en Cuba

Una vez decantadas las generalidades previamente descritas, estamos en condiciones de describir las principales conductas de corrupción contenidas en el Código penal cubano. Primeramente, se debe señalar que estas se encuentran agrupadas en tres apartados de la Parte Especial de dicho código: en el Título II, Delitos contra la Administración y la Jurisdicción; en el Título V, Delitos contra la Economía Nacional; y en el Título XIII, Delitos contra los Derechos Patrimoniales.

En este último solo aparece el delito de malversación, a nuestro juicio ubicado incorrectamente en la sistemática del Código penal cubano, por cuanto se trata de un delito netamente económico y que implica un acto grave de corrupción, de ahí que debió encabezar las figuras delictivas del mencionado Título V y no aparecer relegado al Título XIII. Pero de cualquier manera se encuentra regulada la malversación, de la cual se explicarán más adelante sus particularidades.

Antes debe dejarse por sentado que se trata de delitos que atacan actividades muy específicas, ya sean las funciones administrativas y jurisdiccionales, o la propia economía nacional. Por otra parte, poseen un común denominador respecto a los sujetos comisores, pues se trata en todos los casos de individuos que ostentan responsabilidades como funcionarios públicos u otros cargos que implican dirección, tal como establece el concepto ya referido de la Ley de la Contraloría General de la República, y de igual manera se pronuncia el propio Código penal en cada caso.

También es importante significar que no todos los delitos que entrañan corrupción implican actos de apropiación ilícita de bienes, si bien es cierto que muchos se distinguen por ello. En lo que sí existe coincidencia es en el hecho de que los actos sancionables se cometen aprovechando y abusando de la función que se le ha encomendado al responsable. Así, comenzaremos a describir de manera general dichos actos.

Malversación

Figura delictiva que por excelencia tipifica a la corrupción administrativa, regulada en el artículo 336. Es un delito contra la propiedad pública cometido por los que tienen caudales públicos bajo su custodia, extendiendo su protección, en el caso de Cuba, hasta los bienes colectivos de organizaciones sociales y de masas, así como a bienes de particulares al cuidado de una entidad económica. Constituye el principal delito económico en Cuba y es una de las formas más graves de corrupción.

Solo puede ser cometido por quien tiene, por razón de su cargo, la administración, cuidado o disponibilidad de bienes de propiedades como las anteriormente descritas. Consiste en un acto de apropiación o consentimiento de apropiación, por lo que además de cometerse por acción también podría ser autor del mismo quien no se apropia de nada pero consiente en que otra persona lo haga, aunque la mayoría de las malversaciones se cometen mediante la primera modalidad.

Por otra parte, el régimen de sanciones establecidas en la figura básica (aquella que describe los elementos fundamentales que integran este delito y no otro) del presente tipo penal (delito de malversación) dispone de 3 a 8 años de privación de libertad por el simple acto de apropiación o consentimiento de apropiación por parte de otro. Mientras que el segundo apartado del propio artículo contiene una figura derivada o circunstancia cualificativa (aquella que complementando a la figura básica describe características eventuales que de concurrir disminuyen o agravan la sanción contenida en la figura básica). La sanción puede agravarse respecto al rango anterior, estableciendo un marco de 8 a 20 años cuando se dé la circunstancia de que los bienes apropiados sean de considerable valor.

La norma penal vigente en este caso no se pronuncia en cuanto a qué debe entenderse por considerable valor, por lo que el Consejo de Gobierno del Tribunal Supremo Popular (TSP) dictó la Instrucción 165 del 2001, en la que estipula que en tal caso el

valor considerable debe apreciarse cuando se sobrepasa los diez mil pesos en moneda nacional.

Si se toma en consideración que cada vez son más las malversaciones que superan con amplitud estas cotas, será sencillo comprender que esta figura agravada se erige prácticamente en figura básica; por tanto, casi todos los malversadores deberán afrontar el hecho de que el Tribunal sancionador decida operando con un marco sancionador entre 8 y 20 años. Mientras no se modifique esa cuantía de diez mil pesos (irrisoria para la mayoría de las malversaciones que acontecen), los directivos o funcionarios que se conviertan en autores de este delito recibirán en su mayoría sanciones elevadas.

Se incluye también en el apartado 3 una figura básica que atenúa o privilegia hechos donde la cuantía de los bienes apropiados, según la propia Instrucción 165/01, no excede de mil pesos en moneda nacional, siempre y cuando no proceda la aplicación de las disposiciones relativas a la responsabilidad material del autor, modalidad prácticamente inoperante debido a que la escasa entidad de los bienes apropiados casi nunca acontece, entre otros aspectos.

Entre otros elementos de interés respecto al delito en cuestión debe mencionarse la variante de comisión, consistente en autorizar u ordenar el pago de salarios, dietas u otros emolumentos que no corresponda abonar por no haberse prestado el servicio, o que se abonen en cantidades superiores a lo establecido. Este delito implica una sanción de seis meses a dos años de privación de libertad o multas de 200 a 500 cuotas.

Por último, se ofrece al autor la posibilidad de reintegro de los bienes apropiados antes de la celebración del juicio oral, otorgándole una rebaja facultativa (el Tribunal puede o no acogerla de acuerdo con sus valoraciones jurídicas, no es obligatoria) de hasta dos tercios del límite mínimo de la sanción correspondiente.

Resulta destacable el hecho de que este delito es uno de aquellos en los que más suelen incurrir en la actualidad directivos y funcionarios de los entornos empresariales cubanos, ocasionando con ello graves perjuicios financieros y materiales a la empresa y por ende al Estado, perjuicios en su mayoría irrecuperables por la propia ausencia de mecanismos legales por parte de la empresa que viabilicen el recibo de la responsabilidad civil proveniente del delito. Ello denota la insatisfacción del Estado, como víctima principal, con la pena impuesta, la que si bien incrimina al culpable, no mitiga el efecto principal del hecho delictivo.

Incumplimiento del deber de preservar los bienes de entidades económicas

Preceptuado en el artículo 222, se trata de un delito esencialmente imprudente (quien incurre en él no lo hace con intencionalidad, sino que actúa con ligereza y espera evitar el posible resultado). La conducta se tipifica cuando el sujeto activo, definido como la persona que por razón de su cargo, ocupación u oficio en una entidad económica, deba impedir que se deterioren, corrompan, alteren, inutilicen, desaparezcan o sustraigan materias primas, productos elaborados, frutos, equipos, máquinas, maquinarias, herramientas, medios técnicos, recursos financieros o cualquier otra sustancia útil, ocasione un daño o perjuicio a causa del incumplimiento de las medidas que está obligado a cumplir para evitar cualquiera de los resultados o consecuencias anteriormente mencionadas. Las sanciones previstas para este delito poseen un marco de tres meses a un año de privación de libertad, multas de 100 a 300 cuotas, o ambas.

Este es un delito altamente controversial. En el orden normativo, porque tradicionalmente se abordó como opción para sancionar presuntas malversaciones que no se podían probar, y precisamente sus elementos constitutivos (características esenciales que definen el delito) coinciden con lo que en su momento fue considerado como malversación imprudente o negligente (cuando no es cometida con intencionalidad, sino por descuido o abandono en las funciones).

En el ámbito práctico reviste asimismo un carácter controversial, porque para que se considere cometido el delito en cuestión, basta con que quede evidenciado el resultado descrito en la norma y no se pueda hallar otra causa del mismo, por lo que quedará inferido el incumplimiento de lo establecido por parte del directivo que ostenta la máxima responsabilidad de ello, ya que sobre él gravita el deber de actuar para evitar cualquiera de los resultados descritos anteriormente, deber que le coloca en posición de garante.

No bastará con que el presunto responsable muestre un cúmulo de acciones desarrolladas por él mismo para evitar el resultado acaecido, de ahí lo cuestionado que ha sido este delito en su aplicación práctica. Queda claro, no obstante, que mientras no sea modificado o suprimido del Código penal, continuará siendo aplicado, y por otra parte, constituye un ejemplo de que aun sin ejecutar un acto intencional de apropiación se puede incurrir en él, por un aparente descuido en la preservación de los bienes a su resguardo.

Quizás valdría la pena considerarlo como un delito que no implica corrupción propiamente, tomando en cuenta que ni siquiera se trata de un acto intencional como sucede en todo acto corrupto, pero dada su frecuencia de ocurrencia y al estar estrechamente relacionado con la actividad de directivos y funcionarios en el sector empresarial resulta pertinente incluirlo en el presente manual.

Ello sin dejar de reconocer que este delito se manifiesta sobre todo en la variante de la sustracción de bienes, y obviamente se entiende que una o varias personas son los responsables de la sustracción, lo que sucede es que al no poder probarse el hecho primario, queda pues expedito este delito para sancionar al directivo o funcionario responsable de los bienes, en el caso de que otra cuestión más grave no se logre probar.

De alguna manera este delito, desde el punto de vista práctico, se convierte en remanente para aquellos directivos y funcionarios que no se apropian directamente de los bienes que tienen bajo su administración y custodia, porque si bien no se les puede responsabilizar por malversación (uno de los delitos probablemente solapado por la ausencia de mecanismos probatorios que demuestren acto de apropiación por algún sujeto en este caso), ante su descuido negligente responden por el incumplimiento, en estricto apego al alto sentido de responsabilidad exigido a nuestros directivos y funcionarios.

Uso indebido de recursos financieros y materiales

Previsto en el artículo 224, consiste en conceder o recibir, sin la debida autorización, recursos materiales o financieros, o utilizar estos para fines públicos o sociales distintos a los que están destinados. Implica, por ende, la indebida utilización de los recursos pertenecientes a una entidad económica por parte de quien ostenta la administración, cuidado y disponibilidad de los mismos. La figura penal en análisis incluye en su apartado 2 la dilapidación de los recursos financieros y materiales.

El régimen de sanciones es el siguiente: para el que recibe o concede, de tres meses a un año de privación de libertad, multa de 100 a 300 cuotas, o ambas; para el que dilapide, de uno a tres años, multa de 300 a 1 000 cuotas, o ambas. Si se producen perjuicios económicos de consideración (concepto normativo impreciso, sujeto a la libre ponderación de los jueces), las sanciones se elevan entre uno y ocho años según sea calificado el delito en el apartado 1 o 2, ya mencionados.

Vale destacar que en este delito se puede incurrir por razón de cierto desconocimiento por parte del funcionario o directivo de que los recursos asignados a su entidad tienen un fin invariable si no media autorización del funcionario superior debidamente autorizado para ello. Puede ocurrir que algún directivo, aun con conocimiento de lo anterior, entienda que tiene facultades para decretar el cambio de fin de dichos recursos, y también incurriría en el delito si se producen determinadas consecuencias derivadas de su proceder, incluso actuando con una intención aparentemente justificada.

Abuso en el ejercicio del cargo o empleo en la entidad económica

Aparece en el artículo 225, y es sancionado de uno a tres años de privación de libertad, multas de 300 a 1 000 cuotas, o ambas. Se aplica a quien, prevaliéndose de las atribuciones que le están conferidas por razón del cargo que desempeñe en una entidad económica, utilice o permita que otro utilice, en interés particular, los servicios de los trabajadores bajo su autoridad; use o permita que otro use, igualmente en interés particular, materiales, implementos o útiles pertenecientes a la entidad, empresa o unidad, sin estar legalmente autorizado; así como obsequie, también sin la debida autorización, productos, materiales u otros bienes de la entidad, u ofrezca gratuitamente los servicios que ellas prestan. Este delito, dada su concreción dispositiva, no requiere muchos comentarios aclaratorios. Se explica por sí solo.

Actos en perjuicio de la actividad económica o de la contratación

Regulado en el artículo 140, sanciona de tres a ocho años de privación de libertad a quien, con el propósito de afectar la economía nacional o el crédito del Estado cubano, o a sabiendas de que puede producirse ese resultado, altere informes o presente o utilice en cualquier forma datos falsos sobre planes económicos, o incumpla las regulaciones establecidas para la gestión económica o para la ejecución, control o liquidación del presupuesto del Estado, o las relativas a la contratación, el libramiento o la utilización de documentos crediticios. La sanción se eleva de ocho a veinte años de privación de libertad si se causa un daño o perjuicio considerable, concepto normativo indeterminado, pues no se delimita la cuantía merecedora de tal agravación, quedando sujeta a la libre valoración del tribunal.

Por sus características y la naturaleza de su afectación, entendemos que, si bien aparece recogido como delito contra la administración pública, afecta realmente con mayor fuerza a la economía. Su ubicación dentro de la ley penal cubana se debe a la intención legislativa de proteger la actividad administrativa del Estado en el ámbito económico, mostrando la relación que puede existir entre la intencionalidad del autor y el fenómeno de la corrupción administrativa en la esfera económica.

Enriquecimiento ilícito

Recogido en el artículo 150, se fundamenta en la desproporción entre los ingresos lícitos y los gastos del funcionario, autoridad u otra persona, siempre en relación con la función o responsabilidad que ostenta en el aparato administrativo. En este delito se plantea que se invierte la carga de la prueba, toda vez que corresponde al acusado demostrar que sus ingresos legales son capaces de justificar la licitud de los gastos realizados. Es preciso aclarar que los ingresos legales no se refieren solamente al salario, sino que abarcan, entre otros, las herencias, donaciones, remesas recibidas del extranjero, etc., todo ello, claro está, debidamente acreditado.

Se protege con este delito, en consecuencia, el correcto desempeño de la función administrativa del sujeto, aunque se aclara que se acudirá a dicha figura delictiva solo cuando no sea posible probar que el hecho en cuestión es constitutivo de otro delito de mayor entidad. Si el autor es un funcionario o autoridad, la sanción será de tres a ocho años de privación de libertad. Para personas no comprendidas en las categorías anteriores se dispone entonces una sanción que oscila entre dos y cinco años de privación de libertad.

Tráfico de influencias

En el artículo 151 se tipifica esta figura, que se relaciona directamente con la corrupción, dado que el objeto de protección es la incorruptibilidad del funcionario. Sanciona entre tres y ocho años de privación de libertad a quien, ofreciendo hacer uso de influencias en un funcionario o empleado público, simulándolas o prevaleciéndose de cualquier situación derivada de su relación personal u oficial con estos, por sí mismo o mediante tercero: promueva o gestione la tramitación o resolución ilícita de negocios públicos, solicite o promueva alguna decisión o acto con vistas a obtener para sí o para

otro cualquier beneficio ilícito derivado de la gestión, reciba o haga que le prometan, para sí o para otro, cualquier beneficio o ventaja como estímulo o retribución por su mediación o con el pretexto de remunerar favores o decisiones. Si el delito es cometido por un funcionario o empleado público con abuso de sus funciones, la sanción será entonces de siete a quince años de privación de libertad.

De forma general, esta figura delictiva comprende como conducta típica la de «influnciar», entendida como el poder síquico, intelectual o moral que se ejerce sobre la voluntad de otro, excluyéndose el poder físico, la amenaza, la agresión o la coacción, por lo que la actitud del sujeto activo no puede llegar al grado del constreñimiento síquico que se exige para otros delitos. Se trata del típico delito de «sociolismo», mediante el cual se tejen redes de relaciones entre funcionarios y directivos entre sí, o entre funcionarios y directivos con personas ajenas a la administración pública, llegando al punto de que estos solo operan a nivel de relaciones interpersonales u oficiales, fuera de los canales establecidos, mediante favores o falsas amistades.

Se trata del clásico compadreo, que incluye la frase «no te preocupes que yo le llego», y así se va desarrollando una red de compadreos y «sociedades», inalcanzables para el común de los ciudadanos, porque solo a través de sus acólitos es que operan eficientemente. Se trata de una conducta totalmente impropia (sobre todo en una sociedad como la cubana), mediante la cual algunos directivos se endiosan, se alejan del pueblo, y solo son accesibles o más accesibles para sus selectos colegas y amigos.

Cohecho

En el artículo 152 se regula esta figura típica de la corrupción. El cohecho puede ser cometido por un funcionario, empleado público, perito o auditor, cuando estos exigen, solicitan, reciben o aceptan el ofrecimiento de una dádiva, presente, beneficio o cualquier otra ventaja a cambio de la realización de un acto relativo a sus funciones (a lo que se refieren los tres primeros apartados). Por su parte, también se sanciona a quien dé la dádiva o presente, o favorezca con cualquier otro beneficio, o le haga un ofrecimiento o promesa a un funcionario para que realice, retarde u omita realizar un acto relativo a su cargo (apartado 4).

Las sanciones dispuestas para estas modalidades delictivas varían según la cualidad del sujeto y la acción perpetrada por el mismo. Así, para el funcionario, perito o auditor que recibe la dádiva o beneficio, las penas oscilan entre cuatro y diez años de privación

de libertad; si solo aceptan el ofrecimiento o promesa de dádiva, de dos a cinco años, multas de 500 a 1 000 cuotas, o ambas; si el hecho consiste en exigir o solicitar, la sanción se agrava de ocho a veinte años.

Si las acciones antes descritas las comete un empleado público, se mantienen las sanciones, pero la ley ofrece la opción de una rebaja facultativa hasta la mitad de sus límites mínimos si las circunstancias concurrentes en el hecho o en el autor así lo justifican. Por su parte, la modalidad del cuarto apartado, que sanciona al particular, dispone un marco sancionador similar al dispuesto para la acción de aceptación ya descrita con anterioridad.

Exacción ilegal y negociaciones ilícitas

Se trata de otro delito funcional relacionado con la corrupción administrativa, y está previsto en el artículo 153 del Código penal cubano. La exacción ilegal se comete al exigir directa o indirectamente, prevaleciéndose de su función o cargo, el pago de impuestos, tasas, derechos o cualquier otro ingreso al presupuesto del Estado que no se corresponde con la cuantía establecida, sancionándose con privación de libertad de uno a tres años, multa de 300 a 1 000 cuotas, o ambas.

Las negociaciones ilícitas aparecen en el segundo apartado, sancionándose de tres a ocho años de privación de libertad a quien, debiendo intervenir por razón de su cargo en cualquier contrato, negociación, decisión, negocio u operación, se aproveche de esta circunstancia para obtener, directamente o por un intermediario, algún interés o beneficio de aquellos para sí o para otro. Cabe significar que el sujeto activo o autor de este delito, si bien se entiende como especial por poseer una cualidad que lo distingue del ciudadano común, no solo abarca al funcionario sino también al empleado público.

A su vez, varios de los delitos descritos pueden cometerse asociados con otros relacionados con actos de falsificación de documentos, ya sean actuaciones realizadas para obtener el resultado esperado en la comisión de una malversación, por ejemplo. Es decir, otro delito cometido con anterioridad al acto de corrupción propiamente dicho, o falsificaciones realizadas con posterioridad a los actos de corrupción, con el propósito de ocultarlo.

Las sanciones, sobre todo cuando las falsificaciones son posteriores a los delitos de corrupción ya descritos, se elevarán por cuanto se trata de delitos distintos, cada uno sancionado independientemente, lo que converge en una sanción conjunta que casi

siempre será superior, al menos, que la mayor sanción impuesta por cualquiera de los delitos cometidos por separado.

Objetivo que persigue

Resulta oportuno significar que ciertamente no todas las personas, ni siquiera todos los juristas, a pesar del mito popular de que son conocedores de todas las leyes de manera memorística, tienen conocimiento del contenido general de las normas que engrosan el voluminoso ordenamiento jurídico de una nación, lo cual incluye lógicamente al Código penal. No obstante, es también un principio general, este sí de conocimiento de la mayoría de la población, el relativo a que el desconocimiento de la ley no exime de la responsabilidad de su cumplimiento.

Es esa la razón fundamental que motiva a escribir estas notas sobre el tema, para que, entre otros efectos, se contribuya a elevar la cultura jurídica, y en suma, a la prevención de la corrupción a partir del discernimiento que deben poseer sobre la misma quienes por su actividad laboral y en el desempeño de sus funciones administrativas y de dirección, se relacionan con los escenarios donde con mayor incidencia se desarrolla la corrupción, como es el caso de las empresas.

Información que proporciona

Los aspectos abordados en este tema aportan información precisa respecto a las tipologías delictivas que el código cubano vigente contempla en relación con la corrupción. El manejo de esta información resulta indispensable tanto para los trabajadores en sentido general como para los directivos y administrativos dentro del sector empresarial, toda vez que alerta sobre las implicaciones que desde lo penal tienen determinadas conductas que pueden manifestarse en el manejo y control de los recursos económicos y financieros de una empresa.

Alcance de los resultados

La complejidad de las funciones directivas y administrativas en el sector empresarial cubano dentro del modelo de gestión vigente amerita no solo un conocimiento tecnocrático de lo que tradicionalmente se maneja en términos empresariales, sino que

requiere cada vez mayores niveles de preparación y dominio por parte de cada uno de los actores que interactúan en este sector. De todos aquellos procesos y fenómenos que puedan atentar contra la eficiencia y productividad empresarial, uno de ellos es la corrupción.

En este sentido, el tema de las implicaciones jurídicas que tiene este fenómeno, concretamente aquellos delitos que están asociados a él dentro del Código penal cubano, es de vital importancia que se maneje y sea de dominio por parte de trabajadores y directivos. Elevar la cultura jurídica no solo en términos de superación personal, sino como un activo importante para potenciar la gestión empresarial, es imprescindible. Esto tiene entre sus efectos la contribución a la prevención de la corrupción, toda vez que conociendo las particularidades de cada una de las tipologías delictivas que se le asocian, se podrá actuar de forma anticipada a su manifestación.

Todo ello contribuye además a identificar mejor los riesgos potenciales que puedan existir en la empresa respecto a la corrupción y su desarrollo, así como concientizar en directivos y administrativos la necesidad de elevar su preparación en torno a estos temas, toda vez que son ellos quienes tienen a su cargo el control de los recursos.

Conclusiones

Como se puede apreciar luego de esta sucinta descripción de los principales delitos asociados a la corrupción en el Código penal cubano, es preciso que cada funcionario o directivo tenga bien presente, primero, que no se corrompe solo el que se apropia de bienes que están bajo su ámbito de responsabilidad, sino que también por otras causas, como las omisiones de los deberes correspondientes como máximo responsable de los bienes, pudieran incurrir en la comisión de alguno de estos delitos.

En segundo orden, debe tenerse en cuenta que el Código penal cubano, aun con ciertas incorrecciones y desactualizaciones a la hora de regular estas figuras delictivas, dispensa una respuesta enérgica contra los mismos, bastante abarcadora de las principales conductas en que podrían incurrir directivos y funcionarios en el ejercicio de sus funciones.

Nótese, además, cómo dichas conductas no están agrupadas en una parte del Código penal cubano, sino que aparecen dispersas en varios títulos del mismo, debido a que sus manifestaciones son tan disímiles y pluriofensivas que resulta imposible concentrarlas en un mismo título de los que componen la Parte Especial del Código penal cubano.

Las sanciones, por su parte, si bien no mantienen una regularidad relativa a la larga duración de las mismas, no es menos cierto que algunas son bastante elevadas, no permitiendo siquiera que el acusado pueda ser beneficiado con la aplicación de medidas subsidiarias de la privación de libertad (como trabajo correccional sin internamiento o limitación de libertad), lo cual significa que en un buen número de casos los autores tendrán que cumplir sus penas en regímenes cerrados.

Por último, queda clara la necesidad de que quienes ostentan responsabilidades en el orden empresarial y administrativo del país conozcan mucho más las normas jurídicas que se relacionan con el desempeño de dichas funciones, máxime las correspondientes a la materia penal, dadas las repercusiones negativas que puede acarrear su aplicación. Para ello no bastará con conocer el contenido del Código penal sino que será preciso indagar y documentarse mucho más sobre el tema, así como irradiarlo al resto de los trabajadores. Esa es precisamente la principal recomendación que se deriva de este análisis.

¿Qué aporta la capacitación al desarrollo empresarial?

El proceso de capacitación respecto a temas vinculados con la corrupción y sus expresiones en el entramado empresarial, más que pretender develar las expresiones cuantificables del fenómeno, se orienta a la identificación de aquellos aspectos dentro de la dinámica empresarial que constituyen condicionantes del mismo.

De esta manera, contribuye al perfeccionamiento de las estructuras empresariales de acuerdo con las posibilidades que ofrezca en términos de obligatoriedad el marco regulador y legal de la empresa. Este proceso debe realizarse de manera tal que se logren establecer criterios a partir de los cuales se pueda, desde las diferentes políticas vigentes en cada sector, ir actualizando dichas estructuras en función de que se atemperen cada vez más a las transformaciones socioeconómicas que están teniendo lugar en el país.

El análisis estructural de la corrupción, aplicado específicamente al sector empresarial, contiene varias potencialidades que se concretan en la transformación de las estructuras hacia esquemas más flexibles y operacionales, de acuerdo con las características del sector y el tipo de empresas que se necesita potenciar teniendo en cuenta las deficiencias que hoy se evidencian.

A partir de lo cual se podrán concretar en la práctica los siguientes aportes:

- Perfeccionar a partir de las formas de organización del trabajo los niveles de estandarización en la empresa.
- Identificar brechas en cuanto a los mecanismos de control establecidos en la empresa y su efectividad.
- Caracterizar la estructura formal e informal de la empresa a partir de la identificación de los mecanismos que se han legitimado en la empresa para su funcionamiento, al margen de lo que está establecido formalmente y normado.
- Determinar riesgos potenciales a los que esté sometida la empresa a partir del tipo de estructura que la caracterice y que constituyan obstáculos para el cumplimiento de su objeto social.
- Ofrecer elementos para perfeccionar los estilos de dirección en función de los intereses, características y dinámicas de la empresa.
- Establecer parámetros que permitan identificar la cultura empresarial, las maneras en que se legitiman, socializan y se reproducen las prácticas dentro de la empresa por las vías formales e informales.

La organización empresarial no es solo una forma de ordenación, sino también un elemento importante de la dinámica social, de ahí que sea atravesada por todos los procesos que conforman a la sociedad en su generalidad. Ella se inserta en una institucionalidad a partir de la cual se determinan las pautas que orientarán el devenir de la empresa como organización. El directivo debe estar preparado para ejercer sus funciones desde una praxis que le permita entender esta recursividad entre la sociedad y la organización, entre el contexto empresarial y el modelo socioeconómico en que este se inserta.

En el caso concreto de Cuba pudiera hablarse de un escenario transicional hacia modelos estructurales más flexibles y participativos. Una herramienta fundamental para la consecución de este objetivo es, sin duda, la formación a través de programas que impliquen a los directivos en el ejercicio de sus responsabilidades y al resto de los miembros de la empresa. Es una necesidad desarrollar en los directivos empresariales capacidades y habilidades que los faculten para poder conducir acertadamente el paso hacia estas nuevas formas de organización, a partir de las posibilidades que les ofrezcan los diseños estructurales actuales. El enfrentamiento a la corrupción requiere el protagonismo de un directivo que se implique y domine todos y cada uno de los

procesos consustanciales a la lógica empresarial, no solo desde los parámetros formales y gerencistas que privilegian los enfoques de la gestión.

La complejidad de los procesos organizacionales en la empresa socialista cubana impone como desafío y al mismo tiempo como necesidad la implementación de acciones de *planificación participativa* que tributen al desarrollo organizacional para el corto, mediano y largo plazo. Proponer vías para la construcción de programas de formación que desarrollen en la organización y sus sujetos laborales potencialidades para la prevención de comportamientos que devengan en el establecimiento de relaciones corruptas requiere de experiencia, se trata de adquirir nuevas metodologías y herramientas para la vida organizacional.

Lo que se puede lograr en materia de planificación, ejecución y control participativo es la promoción de nuevas formas de instrumentación de la dirección participativa de los sujetos empresariales (jefes y subordinados), a partir de identificar las realidades en las que estos se desenvuelven como sujetos activos, lo que permitirá el quiebre paulatino de las asimetrías que puede ocasionar la estructura vertical en la mayoría de nuestras empresas.

En este sentido, resulta oportuno tomar en consideración que las acciones a desarrollar para la elaboración de un programa de capacitación deben enfocarse desde una concepción integradora para fortalecer las funciones directivas bajo la premisa de la participación de todos los sujetos miembros de la organización empresarial, en base a la articulación de los objetivos económicos y sociales de la misma y del territorio.

Este enfoque integrador puede llevar a mayores resultados cualitativo-cuantitativos en lo económico-financiero, lo productivo y lo social, en la medida en que esté más integrado a la gestión de la empresa. Esto permitiría crear mapas estratégicos y matrices de indicadores que faciliten la toma de decisiones participativamente y en tiempo real. Las organizaciones empresariales no deben centrarse solamente en el plano conductual, pues a lo sumo serán reactivas, y difícilmente reflexivas (Alhama, 2008).

