



**BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES
PARA LA PREVENCIÓN DE LA
CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA**

**Compiladora
Idalsis Fabr  Machado**

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: Liset Ravelo Romero

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: 978-959-312-433-1

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

ÍNDICE

Puntos de partida para abordar la corrupción en el entramado empresarial cubano / 7

Fundamentos del modelo de capacitación para la prevención de la corrupción en la empresa / 19

Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción / 28

El control interno como forma de control social / 50

La responsabilidad penal en las estructuras económicas / 68

Las consecuencias jurídicas de la corrupción / 78

Puntos de partida para abordar la corrupción en el entramado empresarial cubano

MSc. Idalsis Fabr  Machado

Si tiene prisa...

La corrupci3n en Cuba se manifiesta en la gesti3n empresarial y administrativa y, aunque no pone en riesgo su gobernabilidad, no es tan solo un perjuicio econ3mico. Tampoco es un problema individual, sino social y con condicionantes sociales.

La acci3n ilícita que lleva implícita todo acto de corrupci3n se produce y reproduce aprovechando los márgenes legales que le facilitan las fisuras en procesos claves para la dinámica empresarial.

En el análisis de la corrupci3n en el sector empresarial es necesario indagar e intervenir en las dinámicas inter e intraempresariales que la condicionan:

- El análisis de los procesos empresariales, desde el punto de vista socioecon3mico y político, debe trascender las fronteras de la entidad en cuesti3n. Debe tomarse como punto de partida la relaci3n sociedad-empresa.
- La inspecci3n y la supervisi3n burocráticas es un tema que reviste significativa importancia para el abordaje de la corrupci3n en el contexto empresarial.

Si bien es cierto que no puede prescindirse del enfoque coercitivo-sancionador, su absolutizaci3n conlleva a medidas coyunturales y cortoplacistas que actúan sobre las manifestaciones de la corrupci3n, pero no sobre sus condicionantes.

En el sector empresarial ha de lograrse la integraci3n de las vertientes

coercitiva y preventiva de enfrentamiento a la problemática. 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 en sujetos aislados.

Con este objetivo, la empresa estatal socialista (EES) ha de orientar su sistema de gestión hacia la materialización de la condición de productores-propietarios de los trabajadores, de sus intereses, bajo el principio de que el colectivo y los individuos participen conscientemente en la conducción de todos los procesos.

Puntos de partida para abordar la corrupción en el entramado empresarial cubano

¿Cómo se manifiesta la corrupción en Cuba?

La corrupción en Cuba se manifiesta en algunas esferas de la administración pública y se vincula directamente a 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. 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 (Fabr e et al., 2018; Barredo, 2018).

Los escenarios de mayor implicación se enmarcan en la esfera de la circulación y la realización de la producción y los servicios. Las áreas de más vulnerabilidad son aquellas en las que se mueven mayores cantidades de recursos, dineros 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).

En general se define a la corrupción administrativa (Ley 107, Contraloría General de la República) como:

[...] la actuación contraria a las normas legales y a la  tica 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 tr fico 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.

La definición de la Contraloría no se refiere a la corrupción en sí, sino a las expresiones de esta, básicamente identificada con conductas delictivas y vinculada a 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, no es un problema individual sino social, que tiene condicionantes sociales.

Por su naturaleza, la corrupción se caracteriza por implicar altos niveles de actividad ilícita donde no actúan individuos aislados sino que se 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).

Lo importante es tener claro que 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 son 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.

¿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, y 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 pretenden solo denunciar, perseguir y castigar actos de corrupción, si no se complementan con el conocimiento del funcionamiento del fenómeno y su dinámica (Suárez et al., 2001).

Para abordar de manera coherente y acertada el problema de la corrupción, específicamente en el sector empresarial, lo cual se traducirá en un enfrentamiento eficiente del fenómeno y más aun, en su prevención; es necesario indagar e intervenir en las dinámicas inter e intraempresariales que la condicionan (Ver Fig. 1).

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, su principal eslabón. 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, es medular para la sociedad cubana, de ahí que se inserta 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 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 dudas, un escenario mediador en el complejo entramado relacional de la sociedad, permanentemente atravesado por las dinámicas sociales. Esto supone como premisa enfocar el desarrollo empresarial en pos de la transformación social, no concebir a 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. Organizaciones capaces de anticipar en su desarrollo las expresiones de

fenómenos desestabilizadores (tal es 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 se naturalizó por mucho tiempo 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, predominando las miradas hacia el interior de la empresa (Calves, 2017) y del sector al que esta pertenecía, lo que impedía un 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 para el sector empresarial cubano de la separación entre las funciones empresariales y las estatales. Todo esto se concreta en determinados reajustes 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 sea necesario para lograr el despliegue de todas las potencialidades de la empresa estatal, 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, y generar a su vez otros problemas como 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 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 el tema, que la sobrerregulación administrativa y la ineficiencia de procesos burocráticos generan corrupción.

Este asunto reviste significativa importancia para el abordaje de la corrupción en el contexto empresarial, especialmente para Cuba, donde la tendencia a la burocratización es cada vez mayor. Esto es, 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 efectivos mecanismos 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 todo 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 en que 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 las integran, no solo en el plano formal de acuerdo a 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 estos espacios normativos legitimados y a partir de ellos se reproduce y consolida. Es un fenómeno estrechamente vinculado al poder, por lo que poner en el centro de su prevención a los directivos es vital para lograr neutralizar o minimizar 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, está asociada a 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, esto forma parte de la contradicción en medio de la cual se debate el sector empresarial cubano hoy. (Fig. 1)



Figura 1. Dinámicas inter e intraempresariales que condicionan la corrupción.
Fuente: Elaboración propia

¿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 pudieran 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 tiene como instrumento fundamental para su realización al Derecho Penal. Si bien es cierto que no puede prescindirse de este enfoque, sino todo lo contrario, también es necesario señalar que su absolutización conlleva a medidas coyunturales y cortoplacistas que actúan sobre los efectos, 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 del fenómeno, en tanto, las tipologías delictivas que contiene el código penal no abarcan las prácticas y los mecanismos que caracterizan a la corrupción, o están desfasadas respecto a estos 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, pues al margen de esos datos existe una compleja trama de relaciones, procesos y estructuras que es necesario identificar, conocer, pues de lo contrario estos indicadores estadísticos no aportarán mucho.

Si no partimos de definir qué se está entendiendo por corrupción, cómo se expresa, cuáles son sus factores condicionantes, así como los escenarios por excelencia en los que se desarrolla; y si esto 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 es que se deben perfeccionar 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, y la peligrosidad social que esta encierra, no se pueden medir exclusivamente a partir de los montos involucrados. No se trata de cálculos económico financieros solamente, sino del tipo de relaciones que este fenómeno genera, de cómo subvierte el orden social y socava las bases del sistema.

Concebir a 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 lo propiciaron.

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 (Ver Fig. 2). 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 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, teniendo como principio 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 el principio de socializar a 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. Esto se considera un imperativo para el rediseño de los esquemas estructurales en la empresa estatal socialista, en detrimento de la proliferación de relaciones sociales corruptas.



Figura 2. Cómo trabajar en función de la prevención de la corrupción en la empresa estatal.

Fuente: Elaboración propia

Referencias Bibliográficas

- Anechiarico, F. (2010). «La corrupción y el control de la corrupción como impedimentos para la competitividad económica». *Revista Gestión y Política Pública*, Volumen XIX. Número 2. II semestre de 2010. pp. 239-261 <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v19n2/v19n2a2.pdf>
- Arellano, D. (2016). *Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. Contaduría y Administración*, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.005>
- Barredo, L. (2018). «Corrupción: Peligro que nos afecta a todos». Publicado en CUBADEBATE, 26 de febrero de 2018. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/02/26/corruccion-peligro-que-nos-afecta-a-todos/#.Wxb4Mhp6TIU>
- Calves, S. (2017). *Los retos de hoy en el comportamiento*. Conferencia impartida en el XV Simposio sobre Liderazgo, Procesos Directivos y Desarrollo Organizacional, julio 2017, La Habana.
- Díaz, I. (2014). *Nuevas medidas a empresas estatales: retos para el crecimiento*. En Colectivo de autores (2014). *Economía cubana: transformaciones y desafíos* (pp. 390-411). La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Estévez, A. (2005). «Reflexiones teóricas sobre la corrupción: sus dimensiones política, económica y social». *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 10, núm.

- 29, enero-marzo, 2005, pp. 43-85. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002904>
- Fabré, I., Riera, C.M., Roque, Y., González, M., Barroso, J.L., Alemán, S., Crespo, G., Ortega, Y., Rivas, E. & Castro, J. A. (2018). *Reflexión crítica sobre las concepciones teóricas de la corrupción desde lo multidisciplinar*. Santa Clara: Editorial Feijóo.
- García, M. e Hidalgo, V. (2013). *Modelo económico y social cubano: nociones generales*. La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Olivera, M. (2002). Factores socio-políticos y culturales que posibilitan la corrupción. Capítulo II del libro *SOCIOLOGÍA DE LA CORRUPCIÓN: Una base científica para emprender reales políticas anticorrupción*. Colegio de Sociólogos del Perú.
- Rojas, M. (2000). «La criminalidad empresarial», en *Revista de la Asociación de Ciencias Penales*, Costa Rica, No. 15.

Fundamentos del modelo de capacitación para la prevención de la corrupción en la empresa

MSc. Idalsis Fabré Machado y Dra.C. Tte. Crnel. Dolores Gómez Pérez

Si tiene prisa...

Capacitación es 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; así como brinda la oportunidad de especificar los contextos en los que esas habilidades pueden ser puestas en práctica y discutir los marcos institucionales, regulativos, normativos o cognitivos que es necesario abordar para poner el conocimiento en acción.

Resulta oportuno realizar algunas consideraciones sobre acciones a desarrollar para la construcción de un programa de capacitación, desde una concepción integradora para fortalecer las funciones directivas desde 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.

El programa de capacitación debe orientarse a optimizar el ejercicio de dirección, mediante la construcción de una guía de acción que le permita proyectarse de forma consciente y racional.

En el proceso de construcción de un programa de capacitación a nivel empresarial se deben emplear métodos y técnicas que permitan la participación del mayor número posible de sujetos, como son las entrevistas (individuales y grupales); las observaciones participantes de reuniones, consejos de dirección, grupos de discusión, grupos de reflexión, además de técnicas como la lluvia de ideas y el árbol de problemas.

Este programa debe contener: acciones a corto, mediano y largo plazo; varias

alternativas de solución a los problemas planteados; espacio, tiempo y formas de control para la realización de las acciones.

Se recomienda conformar un grupo asesor con líderes informales.

Fundamentos del modelo de capacitación para la prevención de la corrupción en la empresa

¿Qué entender por capacitación?

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). Tiene como finalidad promover un personal calificado y productivo mediante la actualización de conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen eficiencia. En el proceso de capacitación se brindan al trabajador conocimientos que le permitan desarrollar su labor y resolver los problemas que se presenten durante su desempeño (Blake, 2001).

La capacitación se proyecta desde un estrecho vínculo con la institucionalidad en tanto se propone modificar quehaceres y formas de relación entre los actores, también se refiere 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).

¿Qué aporta la capacitación al desarrollo empresarial?

El proceso de capacitación respecto a temas vinculados a la corrupción y sus expresiones en el entramado empresarial, para su prevención y enfrentamiento, 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 a perfeccionar las estructuras empresariales de acuerdo a las posibilidades que ofrezca en términos de obligatoriedad, el marco

regulador y legal de la empresa. 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 a 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 anterior 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 de la empresa así como la informal, a partir de identificar los mecanismos que se han legitimado en la misma para su funcionamiento, al margen de lo que está normado y establecido formalmente.
- Determinar potenciales riesgos a los que puede verse sometida la empresa a partir del tipo de estructura que la caracteriza, 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, se 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 dinámica social, de ahí que es 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 dudas, 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 un desafío y al mismo tiempo una 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 acumular experiencia, de adquirir nuevas metodologías y herramientas, para la vida organizacional.

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

En este sentido, resulta oportuno realizar algunas consideraciones sobre acciones a desarrollar para la construcción de un programa de capacitación, desde una concepción integradora para fortalecer las funciones directivas desde 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 cuali-cuanti en lo económico financiero y lo productivo, en tanto más ligado esté a la gestión de la empresa, pues permitiría crear mapas estratégicos, 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, difícilmente reflexivas (Alhama, 2008). Precisamente a lo primero apuntan las nociones sobre corrupción con las que se opera en sentido general, las cuales reducen el fenómeno a lo ético-individual y en consecuencia se ponderan mecanismos de control que se concentran en la jerarquía empresarial y van dirigidos a controlar personas y no procesos.

Consideraciones de partida para la implementación de la capacitación

¿Cómo implementar el proceso de capacitación?

El modelo de capacitación del que partimos tiene como configuración metodológica y didáctica el aprendizaje por transmisión y el aprendizaje en acción. Emplea como medios de capacitación la conferencia, el diálogo en clase, el método de texto guía, técnicas de lecturas y trabajo en equipo y/o individual según pregunta guiada.

Los medios propuestos se orientan a la formación de conocimientos, técnicas de aprendizaje, así como habilidades en materia de relaciones y dirección, trabajo en equipo y formas de comunicación (Gómez Carrera, 2007).

El proceso de construcción de un programa de capacitación a nivel empresarial tiene como orientación social optimizar el ejercicio de dirección, mediante la

construcción de una guía de acción que le permita proyectarse de forma consciente y racional.

Metodológicamente es recomendable utilizar métodos y técnicas que permitan la participación del mayor número posible de sujetos. El programa debe contener acciones que hagan posible en un corto, mediano y largo plazo (elaborado por todos) alcanzar la visión compartida y debe poseer varias alternativas de solución a los problemas planteados, de ahí la importancia de la participación de todos los sujetos posibles.

En el programa deben quedar explícitos los espacios (formales) que se generarán para poder realizar acciones integradas entre las diferentes organizaciones, el período de tiempo que durará y los temas a los que se dedicarán, así como el posterior control que debe realizarse para su cumplimiento (controles parciales antes de las fechas previstas que permitan el adecuado cumplimiento de lo planificado o la posible reestructuración).

En el planteamiento del programa debe definirse la creación del grupo asesor, (sus principales funciones y los miembros que lo componen, que le permitan cumplir con acciones técnicas y sociales). Recomendamos que este grupo asesor esté conformado por líderes informales donde coexistan los diferentes grados de escolaridad, edades, género, ocupaciones y también puede involucrar a personas de la empresa que ya no laboren en ella, pero que sientan profundo sentido de pertenencia y que sirvan en algunos momentos como evaluadores externos de las decisiones tomadas.

Para el completamiento del diagnóstico y la elaboración del Programa pueden aplicarse Entrevistas (individuales y grupales), observaciones participantes a reuniones, consejos de dirección, etc. Las propuestas de acciones pueden emerger del trabajo en pequeños grupos, donde se integren los diferentes sujetos y ser sometidas a jerarquización (ninguna debe ser desechada) y todas deben aparecer en el programa; el orden lo establece el grupo. Esto entrena a las personas en la escucha, el respeto a criterios diferentes, en la búsqueda de soluciones de maneras disímiles, y en el ejercicio del consenso.

Es necesario que en la búsqueda de soluciones participen todos de manera creativa, que se ejercite la horizontalidad entre las diferentes organizaciones o áreas. Aquí pueden emplearse grupos de discusión, grupos de reflexión, técnicas como la lluvia de ideas, árbol de problemas, etc. La selección de los sujetos que participen en la elaboración del programa debe tener en cuenta la voluntariedad de los mismos, lo que hace que el grupo funcione como grupo abierto, lo más diverso y representativo posible.

El programa de desarrollo presentado a discusión debe ser previamente discutido y aprobado por las personas que participaron en el mismo (todos los sujetos posibles que serán los ejecutores posteriores y para lo que se necesita de participación, implicación y colaboración de todos). Este programa de desarrollo no debe obviar la relación que tiene la empresa con las restantes del municipio donde se enclava, así como con la provincia y otros territorios.

Durante la elaboración del programa debe velarse por el mantenimiento de un clima adecuado de respeto entre los participantes que favorezca las posibles nuevas acciones a implementar en el programa y de donde emanen los líderes formales e informales que las lleven a cabo, y que evite el surgimiento de falsas expectativas entre las personas.

La presentación final del programa se realizará en una sesión de trabajo a la que asistirá un número de personas que participaron en su elaboración. Esta presentación debe favorecer la discusión y las posibles recomendaciones realizadas desde miradas externas de la localidad. El programa debe ser entregado 15 días antes (en copia digital y en papel) para ser revisado. Con posterioridad se realizará un taller donde se presentará finalmente el programa al Consejo de Dirección.

Referencias Bibliográficas

- Blake, O. (2001). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. México: Limusa.
- Gómez Carrera, V. (2007). *Propuesta de un programa de capacitación con enfoque de competencia laboral en la Central CC Dos Bocas*. Tesis en opción al título de Maestría en Gestión de la Calidad. Facultad de Administración de Empresas y Empresas Turísticas, Universidad Veracruzana.

Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Editorial Granica.

Mayntz, R. (1967). *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza Editorial.

Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción

MSc. Elianet Rivas Santos

MSc. Diana Rosa Rodríguez González

Dra.C. Yamila Roque Doval

Si tiene prisa...

Las acciones o estrategias preventivas que se desarrollen en los contextos empresariales se han de centrar en la potenciación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La perspectiva de RSE se ha de integrar a los procesos de gestión empresarial de la EES orientadas específicamente a alcanzar la socialización de los trabajadores en relaciones sociales socialistas desde la cooperación y la solidaridad. A partir de la concreción de esta perspectiva de RSE se conformaría resiliencia organizacional para la prevención de la corrupción administrativa, es decir, una mayor capacidad de resistir y anticipar fenómenos relacionados con esta problemática.

No se pretende que estas acciones, por sí solas, frenarán completamente el fenómeno. Esta propuesta solo constituye un pequeño paso en la gran diversidad de acciones que se deben acometer de forma coherente en la prevención.

Se recomienda que el proceso de elaboración de instrumentos se oriente a partir de tres etapas: 1) diagnóstico; 2) planificación de acciones conjuntas en función de la potenciación de los factores resilientes; y 3) etapa de implementación de acciones en función de la potenciación de los factores resilientes.

La etapa de diagnóstico se orienta a la caracterización de la organización y la identificación de factores de riesgo relacionados con la corrupción y factores resilientes asociados a las prácticas de RSE. En la segunda etapa se ha de configurar en un proceso de co-construcción con las personas participantes de acciones para potenciar los factores resilientes en la empresa (prácticas de RSE) y su posterior implementación. La tercera etapa estará determinada por

los resultados que se obtengan en la segunda con el objetivo fundamental de potenciar la RSE como factor resiliente para la prevención de la corrupción. Se recomienda comparar los resultados que se obtengan con los resultados de la primera etapa, identificándose cambios positivos en función de los objetivos planificados.

Se recomienda contar con entrenamiento en el manejo de las técnicas y una selección estratégica de las unidades de observación, las unidades de análisis, los indicadores; así como de la muestra de investigación. El análisis e interpretación de los datos debe ser un proceso planificado, progresivo y sistemático. Los conocimientos y resultados del proceso diagnóstico se deben devolver a los sujetos en la segunda etapa de trabajo. En todo momento se debe velar por la ética en la investigación. Las personas participantes deben brindar su consentimiento informado y expresar su voluntariedad para participar. Se aconseja la utilización de asesoría profesional para asegurar la efectividad del proceso.

Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción

Caracterización del tema

Los contextos organizacionales, específicamente las empresas actuales, son el motor impulsor de la sociedad pues es el lugar 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 socialistas.

Es además la EES uno de los escenarios donde se desarrolla la corrupción actualmente, de ahí que dada su relevancia para la sostenibilidad económica del país y para la consolidación de nuestro modelo socialista, hacia estos espacios se han de dirigir fundamentalmente los esfuerzos para combatir este flagelo, 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 et al., 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, comunitaria-local, medioambiental, económica, política 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 en igual diversidad de documentos que intentan sistematizarla, 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, 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). Se considera que una de las fundamentales es que todas las teorías referentes a esta perspectiva se generan y desarrollan en economías de mercado. Es imprescindible establecer 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 para la empresa estatal socialista (EES) cubana.

La perspectiva de RSE se ha de integrar a los procesos de gestión empresarial de la EES orientados 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, de sus intereses, teniendo 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 resiliencia organizacional para la prevención de la corrupción administrativa en estos espacios, ya que se incidiría en un 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, considerados 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 la EES desde esta perspectiva permitiría generar una mayor resiliencia, es decir, una mayor capacidad de 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 consciencia social, los valores humanos socialistas y la identificación como productores-propietarios de los trabajadores, los cuales se materializarán en los comportamientos, modos de actuación de la empresa y los trabajadores, así como en la concreción de los 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 estas como prácticas relacionadas con la RSE) que faciliten la posterior potenciación de los factores resilientes para la prevención de la corrupción en aquellas organizaciones donde esta no haya adquirido dimensiones proporcionadas, 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 las herramientas permite la identificación de factores de riesgo y de resiliencia organizacional, asociados 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 las 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. Esto 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.

Se lograría dicho objetivo al fortalecer la colectividad, la conciencia social, los valores humanos socialistas y la identificación productores-propietarios de los trabajadores, los cuales se materializarán 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 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 ser la corrupción una compleja relación social son diversos los factores que la median. Por tanto, la búsqueda de su solución ha de tener en cuenta esta diversidad de factores e incidir en los mismos.

Se requieren intervenciones psicosociales que incidan tanto en lo individual como en las relaciones sociales y los procesos de socialización que se dan al interno del entramado de grupos, organizaciones, instituciones que conforman lo macrosocial y que constituyen lo 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, 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.

Instrumentos

Se recomienda que el proceso de elaboración de instrumentos se oriente a partir de las siguientes etapas (Ver figura 3).

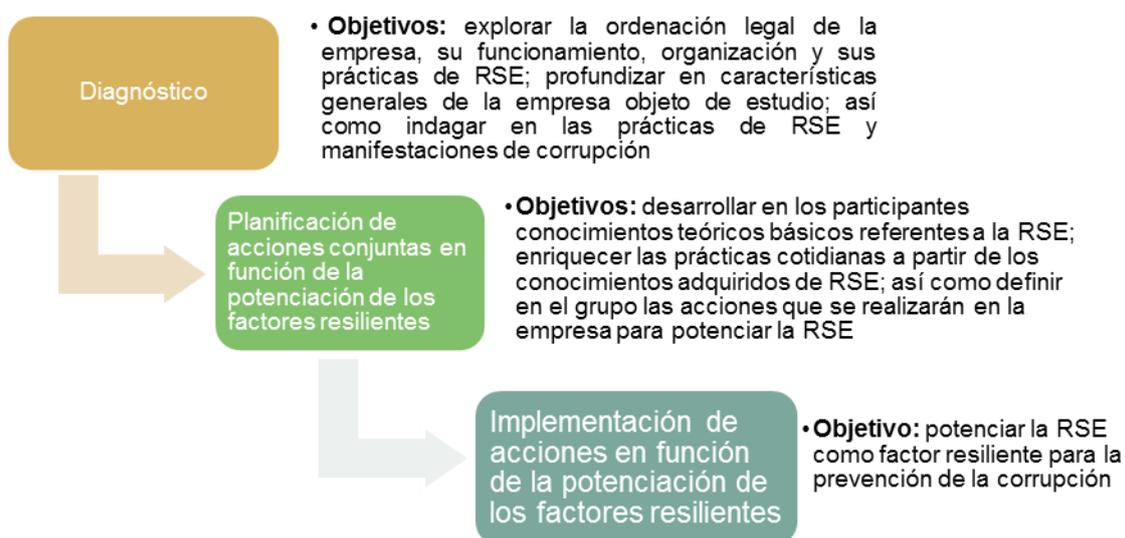


Figura 3. Identificación y potenciación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción.

Etapa de Diagnóstico

Esta etapa se orienta a la caracterización de la organización y la identificación de factores de riesgo relacionados con la corrupción y factores resilientes asociados a las prácticas de RSE.

Análisis de documentos

Objetivo: Explorar la ordenación legal de la empresa, su funcionamiento, organización y sus prácticas de RSE.

Documentos sugeridos para la revisión de la ordenación legal de la empresa:

Organigrama, Mapa de procesos, Estrategia Ambiental, Planificación Estratégica 2017-2022, Plan de Actividades anual, Planes de Trabajo mensuales, Manual de Identidad Visual, Estrategia de Comunicación, Planes de comunicación, Mapa de flujo de comunicación.

Consejos para implementar la técnica

Se ha de realizar una selección estratégica de documentos establecidos con antelación, valorando las características de la organización. Se ha de triangular esta selección con las orientaciones que puedan proveer los informantes claves a los que se accede en la implementación de las entrevistas que se realizan. Por lo tanto dicho proceso ha de tener un carácter progresivo.

Observación naturales participantes o no participantes

Objetivos:

- Profundizar en características generales de la empresa objeto de estudio.
- Indagar en las prácticas de RSE y manifestaciones de corrupción en la empresa objeto de estudio.

Indicadores sugeridos para la realización de la observación

Condiciones estructurales, administrativas, funcionales (formales e informales) y organizativas (formales e informales).

Prácticas de RSE (gestión de los impactos económicos, políticos, medioambientales, comunitario-locales, laborales, éticos-empresariales).

Relación con grupos de interés (trabajadores/clientes/proveedores/otras empresas/ organizaciones políticas y de masas, gobiernos locales, etc.).

Relaciones y comunicación entre trabajadores, entre trabajadores y directivos y entre directivos (formal/informal).

Canales por los cuales se lleva a cabo el proceso comunicacional.

Estructura de roles y de poder (formales e informales).

Sistemas de control.

Manifestaciones de relaciones corruptas.

Promoción de los valores organizacionales.

Promoción de los valores, misión, visión organizacional a través de componentes no verbales (afiches, murales).

Consejos para implementar la técnica

Se ha de considerar que las observaciones han de intercalar las diferentes áreas de trabajo, actividades y horario laboral (sesión de la mañana y la tarde).

Entrevistas semi-estructuradas individuales y/o grupales

Objetivos:

- Profundizar en características generales de la empresa.
- Indagar en las prácticas de RSE de la empresa.

Indicadores sugeridos para la realización de entrevistas

Condiciones estructurales, administrativas, funcionales (formales e informales) y organizativas (formales e informales).

Concepto de RSE

Concepto de corrupción. Manifestaciones de esta en la empresa.

Prácticas de RSE de la empresa (gestión de los impactos económicos, políticos, medioambientales, comunitario-locales, laborales, ético-empresariales).

Relación con grupos de interés (trabajadores/clientes/proveedores/otras empresas/ organizaciones políticas y de masas, gobiernos locales, etc.).

Relaciones y comunicación entre trabajadores, entre trabajadores y directivos y entre directivos (formal/informal).

Canales por los cuales se lleva a cabo el proceso comunicacional.

Estructura de roles y de poder (formales e informales).

Sistemas de control.

Promoción de los valores organizacionales.

Promoción de los valores, misión, visión organizacional a través de componentes no verbales (afiches, murales).

Consejos para implementar la técnica

Para la realización de las entrevistas individuales se puede seleccionar un tipo de muestra en cadena o por redes («bola de nieve»). Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, se incluyen también. En el proceso de conformación de la red se siguen además los criterios de saturación teórica, los cuales se alcanzan cuando se entiende que los nuevos datos comienzan a ser repetitivos y dejan de aportar información novedosa. Se recomienda la realización de entrevistas grupales con el objetivo de corroborar la información obtenida en las entrevistas individuales utilizando la muestra por oportunidad (casos que de manera fortuita se presentan, justo cuando este los necesita) o intencionando la heterogeneidad grupal (edad, sexo, años de permanencia en la empresa, puesto de trabajo).

Etapas de Planificación de acciones conjuntas en función de la potenciación de los factores resilientes

Esta etapa se ha de configurar en un proceso de co-construcción con las personas participantes. Se intenciona su colaboración y participación en la planificación de acciones para potenciar los factores resilientes en la empresa (prácticas de RSE) y su posterior implementación. El proceder ha de orientarse a integrar el conocimiento de los participantes y los sujetos que dirijan el proceso en pos de la toma de decisiones.

Trabajo desde el formato grupal

Sesión grupal 1

Modelo de coordinación de grupo: Grupo de Aprendizaje

Título: ¿Cómo potenciar la RSE en mi empresa?

Objetivos:

1. Establecer rapport con el grupo.
2. Desarrollar en los participantes conocimientos teóricos básicos referentes a la RSE.
3. Enriquecer las prácticas cotidianas a partir de los conocimientos adquiridos de RSE.

Duración: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

Materiales: Local amplio, sillas, papelógrafos, marcadores, PC y Data Project.

Lugar: _____ Participantes: _____

Procedimiento: Los participantes se sientan en las sillas colocadas en círculo y el coordinador da inicio a la sesión.

I. Inicio

Presentación-Encuadre

El coordinador saluda, se presenta, da la bienvenida al grupo y agradece su asistencia. Explica los objetivos, características, y alcance de la investigación para clarificar expectativas.

Posteriormente se establecen las normas necesarias para la realización del trabajo grupal como:

- Se acuerda que una vez comenzado el trabajo no se permitirá la entrada o salida de los participantes hasta que se haya concluido. Esto con el fin de no afectar la dinámica grupal.
- Se ratifica la necesidad de que se escuchen todas las opiniones, todos deben ser comprensivos y respetar el derecho que cada cual tiene de expresarse libremente y sin ser juzgado. La opinión es la que vale, no la persona que la emite.
- Es importante ser respetuoso a la hora de dirigirse a los otros.
- Levantar las manos para hablar, no interrumpir al compañero. Evitar los diálogos.
- Mantener consideraciones éticas durante la discusión grupal (sinceridad, discreción, confidencialidad).
- Se solicita que sean apagados todos los medios tecnológicos de comunicación.

Por último, se pregunta al grupo si considera conveniente agregar otras normas.

II. Desarrollo

Técnica de abstracción: «Cadena de Asociaciones»

Objetivos:

1. Analizar las diferentes interpretaciones existentes en el grupo referente al término RSE.
2. Motivar al grupo con el tema abordado.

Duración: 10 minutos

Materiales: Papelógrafo y marcadores.

Descripción:

1. Se escogen unas cuantas palabras o conceptos claves de interés para el grupo como Energía, Costo, Construcción, Suelos, Personalidad, por ejemplo. En este caso RSE.
2. En plenario se le pide a los compañeros que las asocien con otras palabras que para ellos tiene algún tipo de relación; en orden, uno por uno va diciendo con qué la relaciona. Por ejemplo: se escoge Energía, los participantes pueden nombrar: movimiento, calor, trabajo, mecánica.
3. El facilitador o un registrador designado de antemano, va anotando las diferentes relaciones que los participantes han dado y luego se discute por qué se ha relacionado esa palabra con la otra.

Energía -----> Movimiento

/\

Calor Trabajo

El facilitador puede mostrar, como en el ejemplo anterior, las relaciones en un esquema, de acuerdo a la opinión de quien propone la palabra. Luego el grupo discutirá si está conforme o no con dicha representación.

Utilidad Pedagógica: Es conveniente utilizar esta técnica al inicio de una temática para conocer lo que el grupo entiende por determinada palabra. Esta técnica además puede ser un método eficaz para sistematizar los conocimientos obtenidos en la medida en que le permite al grupo ver la relación entre varios temas vinculados entre sí. También cuando se concluye un tema puede emplearse para sintetizar o sacar conclusiones sobre un concepto estudiado.

Técnica participativa: «Simposio»

Objetivos:

1. Desarrollar en los participantes conocimientos teóricos básicos referentes a la RSE.
2. Enriquecer las prácticas cotidianas de RSE.

Duración: 30 minutos

Materiales: Laptop, Data Project, Power Point diseñado con los tópicos a tratar.

Descripción: El simposio es una sucesión organizada de otras técnicas. Muchas asambleas de las asociaciones responden al siguiente esquema.

1- Exposición del especialista al pleno. En este caso la exposición abordará temas básicos y fundamentales en relación con la RSE. Sobre estos tópicos se tratan aspectos como:

- Relevancia actual del término RSE, importancia e impactos positivos en el sector empresarial.
- Concepciones generales de RSE.
- Prácticas actuales de RSE de la empresa (se comparten los resultados del

diagnóstico).

- Principios básicos para implementar y potenciar la RSE en las empresas.

2.- Reunión en grupos pequeños (5 a 10 personas).

- Todos hablan y dan su opinión sobre el tema.

- Eligen un secretario o relator que transcriba el debate (o dos).

- Redactan contenidos principales y conclusiones.

- Un portavoz elegido o el relator exponen al pleno las principales conclusiones.

3- Los portavoces relatan contenidos y conclusiones de cada grupo.

4- Debate general entre todos los asistentes.

5-Conclusiones finales, relatadas por el conferenciante y el moderador del debate.

En este tipo de dinámicas variadas, es importante que no se pierda tiempo en la creación y reunión de los diferentes grupos. Para ello, se debe tener previsto de antemano cómo van a formar los grupos, su número, materiales que les serán necesarios y lugar de reunión adecuado.

Los grupos deben de garantizar el debate. A veces, si los participantes en el simposio no se conocen, es interesante que los grupos que se formen al inicio de las sesiones estén compuestos por gente que se conozca o tenga expectativas comunes, de manera que se rompa más fácilmente el hielo. En cambio, cuando el simposio avanza, para que el debate sea más real y plural, se han de mezclar a los participantes y, dentro de cada subgrupo, buscar fórmulas para que se mezclen (juegos, otras técnicas, sorteos, etc.)

Para el debate el grupo se organiza a partir de la siguiente técnica.

Phillips 6/6

Objetivo: Promover la participación en el grupo.

Duración: 10 minutos.

Materiales: Papelógrafo, marcadores.

Descripción: Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes, que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.

Esta técnica suele utilizarse como apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

Los grupos se reúnen y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en el papelógrafo. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

Se realizarán equipos de 5 participantes para que compartan sus opiniones acerca de lo expuesto. Se intencionará que en el debate se enriquezcan las reflexiones realizadas al inicio de la sesión. Entre los tópicos sobre los cuales se intencionará el debate estarán:

- Co-construcción de una definición de RSE que integre el conocimiento construido grupalmente al inicio y lo aportado posteriormente en el simposio.
- Se valorarán a partir de estos conocimientos adquiridos y construidos las prácticas de RSE en la EMPRESA y las limitaciones y potencialices internas y externas que se presentan en este sentido.

- Por último, se precisarán acciones que se puedan desarrollar actualmente en la empresa para potenciar la RSE.

III. Cierre

Técnica de cierre: «Mensaje Positivo»

Objetivos: Motivar al grupo con las acciones que posteriormente se desarrollarán para potenciar la RSE en la empresa.

Duración: 5 minutos

Descripción: Se le indica a cada miembro del grupo que exprese un mensaje positivo, alentador para el grupo y la empresa en general con respecto al tema que se ha discutido.

Se propondrá como tarea a realizar en el espacio entre sesiones, analizar, perfeccionar las acciones construidas para potenciar la RSE, así como reflexionar sobre otras posibles acciones, las cuales se definirán en la próxima sesión. El coordinador agradece al grupo y da por finalizada la sesión.

Sesión grupal 2

Modelo de coordinación de grupo: Foro Comunitario

Título: Construyendo un sistema de acciones para potenciar la RSE en mi empresa

- Establecer rapport con el grupo.
- Definir en el grupo las acciones que se realizarán en la empresa para potenciar la RSE.

Duración: 1 hora aproximadamente

Materiales: Local amplio, sillas, papelógrafos, marcadores.

Lugar: _____ Participantes: _____

Procedimiento: Los participantes se sientan en las sillas colocadas en círculo y el coordinador da inicio a la sesión.

I. Inicio

Presentación-Encuadre

El coordinador saluda, da la bienvenida al grupo y agradece su asistencia. Rememora las reglas del trabajo en grupo y la tarea inter-sesión orientada en el grupo de aprendizaje anterior.

II. Desarrollo

Para el debate el grupo se organiza a partir de la siguiente técnica:

Phillips 6/6

Objetivo: Promover la participación en el grupo.

Duración: 10 minutos

Materiales: Papelógrafo, marcadores.

Descripción: Se realizarán equipos de 6 participantes para que compartan sus opiniones acerca de los debates realizados en la sesión pasada en relación con los resultados del diagnóstico de prácticas de RSE llevado a cabo en la empresa, sus limitaciones y potencialidades, posibles acciones para su potenciación y dificultades que puedan presentarse en su futura implementación. Se escogerá un vocero por cada equipo para la presentación de lo discutido. En este caso el equipo que dirija el proceso compartirá sus ideas como otro vocero más. Finalmente se llegará a un consenso grupal a partir de que el moderador sintetice lo referido por cada portavoz. Se aprobarán los convenios tomados por consenso en el grupo y se establecerán como

puntos a cumplir en los acuerdos del Consejo de Dirección.
Es importante al final determinar responsables, tiempos, recursos necesarios, entre otras consideraciones a tener en cuenta para el proceso de planificación de las acciones que se valoren.

III. Cierre

Técnica de cierre: «Una Frase»

Objetivo: Valorar en conjunto el resultado final del proceso de diseño del sistema de acciones para potenciar la RSE en la empresa.

Duración: 5 minutos

Descripción: Se le indica a cada miembro del grupo que comparta una frase en la que se valore el resultado alcanzado en esta etapa de construcción conjunta del sistema de acciones. El coordinador agradece al grupo y da por finalizada la sesión.

Consejos para implementar la técnica

Se debe considerar el proceder para la identificación de los participantes en función de los objetivos que se pretendan. Los conocimientos y resultados del proceso diagnóstico se han de devolver a los sujetos en esta etapa para nutrir el proceso de co-construcción mutua y corroborar la información y análisis obtenidos. Es preciso lograr la empatía, la búsqueda de reflexión, crítica de la realidad, así como la participación y colaboración de todos los sujetos en el proceso de co-planificación de acciones futuras en función de potenciar factores resilientes teniendo en cuenta las características de la empresa y los recursos objetivos que posee. Las acciones que se planifican posteriormente han de ir dirigidas 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 expresión de sus potencialidades creadoras.

Es importante determinar responsables, tiempos, recursos necesarios, entre otras consideraciones a tener en cuenta para el proceso de planificación de las acciones que se valoren.

Etapa de Implementación de acciones en función de la potenciación de los factores resilientes

El proceso de potenciación de los factores resilientes estará determinado por los resultados que se obtengan en la anterior etapa. A partir del análisis de las características de la empresa, los factores resilientes y de riesgo detectados, así como los recursos con los que se cuente se planificarán acciones en conjunto con los participantes que se implementarán en esta fase. Es importante lograr la cooperación, participación e implicación de la empresa y los participantes durante todo el proceso. Se debe ser flexible, según las

contingencias que pudieran surgir, pero respetando las planificaciones, responsabilidades, tiempos que se determinen y recursos necesarios.

Es importante crear técnicas (en función del contenido que asuman las acciones que se planifiquen) para evaluar los resultados de esta etapa durante todo el proceso de implementación y al finalizar. Se recomienda comparar los resultados que se obtengan con los resultados de la primera etapa, identificándose cambios positivos en función de los objetivos planificados.

Exigencias y condiciones para la aplicación de las principales técnicas.

Observación natural participante y/o no participante

El observador/ra debe estar entrenado para observar. La observación como técnica de investigación requiere tomar notas para ir conociendo el contexto, sus unidades (participantes, cuando son personas) y las relaciones y eventos que ocurren, así como interpretarlos. Se recomienda registrar de forma separada anotaciones descriptivas de la observación e interpretativas.

Durante las observaciones iniciales se sigue un proceso inductivo en el que progresivamente se genera un listado de los elementos que no pueden quedar sin analizar e interpretar. El problema de investigación facilita la particularización de las observaciones (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2010). Una vez que se ha realizado la inmersión inicial y que han quedado enfocadas las unidades a observar pueden diseñarse formatos o guías de observación con mayor grado de estructuración.

El observador/ra puede asumir un papel más o menos activo en la relación con el contexto y los participantes: no participativa, cuando observa un video; pasiva, cuando está presente pero no interactúa; moderada, cuando participa en algunas actividades, pero no en todas; activa, cuando participa en la mayoría de las actividades, sin embargo, sigue siendo ante todo un observador ante los participantes; por último, completa, cuando se mezcla totalmente, el observador es un participante más. (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2010).

Una participación activa y la completa permiten mayor entendimiento del punto de vista interno, pero también pueden generar que se pierda el enfoque como observador. Se recomienda contar con varios observadores para evitar sesgos personales y tener distintas perspectivas.

Entrevistas semi-estructuradas individuales y/o grupales

El tipo de entrevista sugerida es semi-estructurada en profundidad. Por ello se requiere una guía de asuntos o preguntas abiertas, es decir, no se le plantean opciones de respuesta a las personas entrevistadas. De esta manera se pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas. Durante la realización de la entrevista es posible introducir preguntas adicionales de clarificación, de ampliación o de ejemplificación.

Las personas participantes deben brindar su consentimiento informado y expresar su voluntad a participar. Deben estar informados de que siempre tendrán la posibilidad de hacer preguntas y disipar sus dudas. Además, deben dar su aprobación para grabar en audio sus respuestas. Los objetivos del proceso deben presentarse de manera clara. Igualmente, se debe clarificar el manejo que se hará de los resultados y las exigencias éticas por las cuales el equipo que dirija el proceso velará durante el estudio. La legitimidad, seriedad e importancia del estudio y la entrevista deben quedar demostrados en la solicitud del consentimiento informado.

El lugar de realización de la entrevista debe contar con condiciones de confortabilidad suficientes como para entablar una conversación privada, sin ruidos que la obstruyan o interrupciones de terceras personas. El entrevistador/ra debe escuchar con atención y propiciar un clima de confianza que facilite la espontaneidad y amplitud de respuestas. Debe hacer una sola pregunta a la vez y evitar inducir la respuesta e interrumpir a la persona entrevistada. Si no ha quedado clara una respuesta o se infiere que la persona entrevistada no ha comprendido una pregunta es recomendable repetirla.

Para el registro de la información se sugiere registrar mediante grabación de audio, con la aprobación previa de la persona entrevistada. Luego, se

recomienda hacer una transcripción literal de las expresiones de los/las participantes al formato texto. Se debe prestar atención a los cambios de entonación, el tono de voz, risas u otras expresiones emocionales que se puedan captar durante la transcripción del audio. Ello aportará riqueza a las interpretaciones y puede resultar imprescindible en la comprensión del significado de lo que expresan las personas participantes.

La organización, categorización e interpretación de los datos se orienta por los tópicos establecidos en la guía de entrevista. Se propone realizar primeramente una descripción de los hallazgos aislados. Luego, se procede a la formulación de relaciones tentativas entre fenómenos y la revisión de los datos para encontrar evidencias que corroboren o invaliden los supuestos de la investigación.

Trabajo grupal con diferentes modalidades

Para la realización del trabajo grupal se debe contar con un equipo de coordinación compuesto por coordinador, auxiliares y la guía de planificación de la sesión. Al igual que para la aplicación de la técnica anterior, las personas participantes deben brindar su consentimiento informado, expresar su voluntariedad a participar y dar su aprobación para grabar en audio sus respuestas.

Se requieren recursos de tiempo (mínimo 1 hora); espacio (local amplio y con cierta privacidad); mobiliario (sillas que puedan ser dispuestas en forma de círculo para facilitar la visualidad entre los participantes); papelones o pizarra y plumones o tizas. La aplicación de esta técnica genera trechos complejos de información oral que se deben registrar mediante audio y luego ser llevados a datos textuales para su procesamiento. Para el análisis de resultados se propone el análisis cualitativo de contenido (Cáceres, 2003).

El primer paso es la selección del objeto de análisis, en este caso consiste en los conocimientos y opiniones existentes en relación con la corrupción administrativa y la responsabilidad social empresarial. El segundo paso es el desarrollo del pre-análisis que implica un proceso de organización de los

documentos que contienen las transcripciones de los registros de audio. Se debe dar un formato similar a todos los materiales para facilitar su lectura y hacer observaciones. Además, se requiere la formulación de guías de trabajo y el establecimiento de indicadores que den cuenta de temas presentes en el material analizado.

El tercer paso consiste en la definición de las unidades de análisis. Estas unidades corresponden a los fragmentos de contenido o información sobre los cuales se elaborarán los análisis. Son los indicadores generados en la fase de pre-análisis los que permitirán establecer si dichas unidades contienen información o material fructífero para la ulterior categorización.

El cuarto paso consiste en el establecimiento de reglas de análisis y códigos de clasificación. El criterio de clasificación debe excluir o incluir contenido de manera más o menos sistemática. Esta regla reflejará las intenciones explícitas o implícitas que guían al equipo que lidere el proceso. Debe evitarse que al terminar el análisis exista un cierto número de datos o códigos excluidos de todas las reglas establecidas.

Una vez que los datos han sido segmentados y agrupados conforme a las reglas de análisis, se tiene que brindar un identificador o código (concepto, palabra o símbolo alfanumérico) a cada grupo. Los códigos pueden diferenciarse entre descriptivos y explicativos.

El quinto paso es el desarrollo de categorías. Consiste en el agrupamiento o vinculación del contenido previamente codificado en función de criterios que dependen mucho más de elementos inferenciales que las reglas de codificación del cuarto paso. Los criterios se basan fundamentalmente en razonamientos del equipo que encabeza el proceso y elementos teóricos que incorporan la perspectiva crítica en el estudio. Es un paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas.

El sexto paso es la integración final de los hallazgos. Implica un momento reflexivo y crítico de descubrimiento de lazos y causas. No es necesario que todas las categorías queden integradas entre sí, sino que pueden representar

varias interpretaciones que complementan la comprensión de la realidad investigada o, más modestamente, de un conjunto de datos con cierta afinidad.

Conclusiones y recomendaciones a que se arriba:

- La corrupción es un fenómeno social complejo que se desarrolla en el entretreído 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 resiliencia organizacional para la prevención de la corrupción administrativa en estos espacios ya que se incidiría en un 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 a 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 con base en la participación y cooperación grupal.
- Las acciones que se planifiquen en pos de potenciar y materializar las prácticas de RSE han de ir dirigidas 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 expresión de sus potencialidades creadoras.

Referencias Bibliográficas

- Cajiga, J. (2018). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: Centro Mexicano para la Filantropía.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, vol. II: 53 - 82
- Fabré, I., Riera, C.M., Roque, Y., González, M., Barroso, J.L., Alemán, S., Crespo, G., Ortega, Y., Rivas, E. & Castro, J. A. (2018). *Reflexión crítica sobre las concepciones teóricas de la corrupción desde lo multidisciplinar*. Santa Clara: Feijóo.
- Galá, M. (2016). *La empresa estatal socialista, pilar fundamental de la economía*. Recuperado de <http://www.trabajadores.cu/20160708/la-empresa-estatal-socialista-pilar-fundamental-de-la-economia/>
- Hernández, D. & Escobar, A. (2017). *Modelo de Contabilidad Social como Herramienta de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial*. IJMSOR, 2 (1), 44-56. DOI: 10.17981/ijmsor.02.01.07.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000 Social Responsibility*. Recuperado de www.iso.org/iso/social_responsibility
- Olivera, M. (2015). *Hacia una sociología de la corrupción: una base científica para emprender reales políticas anticorrupción*. Probidad, 17. Recuperado de <http://www.revistaprobidad.info/021/013.html>
- Organización de Naciones Unidas. (2013). *Global compact*. Recuperado de www.unglobalcompact.org
- Pérez, D. & Aguiar, D. (2017). *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.
- Suárez, L. (2018). *La Empresa Estatal Socialista: donde se deslinda el futuro*. Recuperado de <http://www.trabajadores.cu/20180606/la-empresa-estatal-socialista-donde-se-deslinda-el-futuro/>
- Suárez, F., Isuani, F. & Jabbaz, M. (2001). *La corrupción organizacional: aportes para el desarrollo teórico-conceptual*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Sahui, M. (2011). Responsabilidad social empresarial: mitos y realidades en torno a un concepto de moda. *INCEPTUM*, 6 (10), 181–188.

El control interno como forma de control social

Dra.C. Celia M. Riera Vázquez, Dra.C. Tte. Crnel. Tailí Martínez Díaz y
MSc. Idalsis Fabr  Machado

Si tiene prisa...

Generalmente, se han definido como funciones básicas de la dirección, la Planificación, Organización, Control y Mando. (Fig. 4)



Figura 4. Funciones básicas del proceso administrativo. Fuente: Elaboración propia

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista se consigna: «[...] En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel [...]». Y más adelante se precisa: «[...] Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas [...]».

Los términos *verificación* y *control interno* se usan para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la entidad, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como: los ingresos y salidas de dinero que se manejan por correo, los ingresos de las ventas en efectivo, la preparación y pago de nóminas y la erogación de fondos, así como el recibo y embarque de mercancías.

Obligatoriedad

1. Los Sistemas de control interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características y componentes, deben establecer sus acciones y medidas de control interno y estas deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
2. Es de aplicación para todo el sistema empresarial del país, las unidades presupuestadas, el sistema bancario nacional y el sector cooperativo. Se resumen como entidades.
3. Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno y sus nuevas concepciones.

Por tanto, el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad *razonable* al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

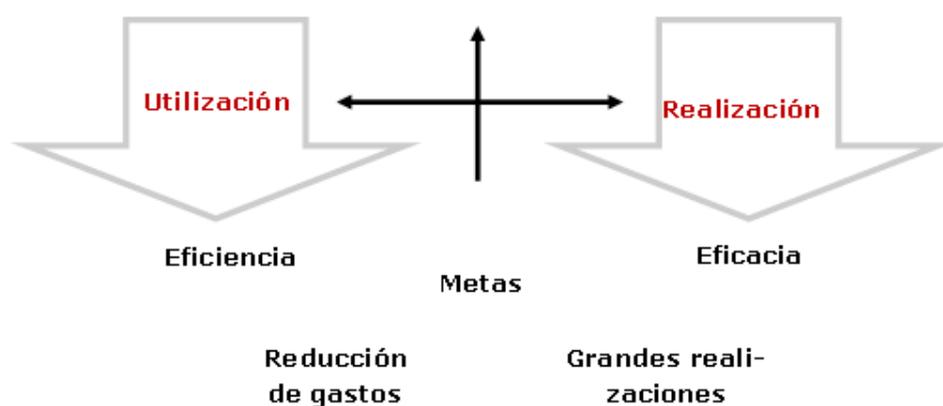


Figura 5. Interrelación de la Eficiencia y la Eficacia.

Fuente: Elaboración propia

Existe una interrelación directa entre los objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por conseguir y los elementos componentes que representan lo que se requiere para lograr esos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría o tipo de objetivo. Por ejemplo, al examinar la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presentes y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.



Figura 6. Estructura del Control Interno.

Fuente: Elaboración propia

El control interno como forma de control social

Caracterización del tema

En relación con el control organizacional (empresarial) y su vinculación al 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 a los cuales se vincula más directamente este fenómeno, es por eso que en su análisis son determinantes variables como la cultura y el control (Marín, 2012; Marín-Idárraga et al., 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 dudas, 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, responsabilidad compartida y valores éticos (Carmona et al., 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 le otorgan a cada elemento en esta relación (Ayala, 2007).

La empresa, en particular la socialista, no es ni puede ser solo una célula económico-productiva o de servicios en la cual se atiendan y traten los elementos técnicos, mientras 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 considerar a 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 cada vez mayores niveles de productividad; no puede 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 se manejan aún 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, 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 interno porque 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 tanto 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 dirección y la formalización del control.

No obstante 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 particular importancia no solo en lo que a lo económico y financiero se refiere, sino por sus implicaciones en la dinámica laboral y en la reconfiguración del trabajo, para la sustentación y sostenibilidad del proyecto social cubano.

Ha sido el control interno la variante fundamental aplicada en los marcos empresariales, dado que abarca los elementos principales de la dinámica empresarial. Respecto al debate en torno a si lo que se controlan son 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 en el subjetivo (Salgado et al., 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 internacionalmente, 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 a individuos y grupos en relaciones sociales desenajentes, 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 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 medidas de control.
- Prácticas adecuadas para ejecutar los procedimientos de control.
- Personal adecuado a 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 la 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, sobre todo, el control. Este último no puede ser patrimonio exclusivo ni responsabilidad absoluta de las instancias de dirección, sino que necesariamente debe incorporar a todos y cada uno de los miembros de las entidades, como co-responsables y partícipes directamente implicados 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 un 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 esos 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 prácticamente retoma las ideas del taylorismo con la organización científica del trabajo y supone al 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, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una 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.

Se considera que a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera que se puedan identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la organización (internos y externos) como 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 que se refiere a los componentes del sistema de control.

Por otra parte, en la práctica es muy frecuente que en los planes de prevención y riesgo que se elaboran por las empresas, al identificar los supuestos riesgos, estos se confundan con las formas en las que se pueden expresar concretamente determinadas irregularidades dentro de la empresa o que se manejen como riesgos procesos que son inherentes a la dinámica empresarial. Lo cual 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.

Normas para la evaluación del riesgo

Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la persecución de sus objetivos, existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título ilustrativo se pueden mencionar, como sigue:

Fuentes de riesgos externas:

- Desarrollos tecnológicos que si no se adoptan, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Fuentes de riesgos internas:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- Normas de Actividades y Procedimientos de control.
- Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de la organización, al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad de que, en caso de producirse, sean detectados.

Coordinación entre áreas

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; si no que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación, toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes solo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias, la autorización es la forma idónea de asegurar que solo se lleven adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidades y a rendir cuentas de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Rotación del personal en las tareas clave

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del «hombre imprescindible».

Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad descansa fuertemente en sus sistemas de información.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

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 lo mismo a directivos y administrativos como a trabajadores en general, conocer desde una perspectiva más amplia la importancia del control en la prevención y el 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 los factores fundamentales al control interno, toda vez que el mismo 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.

Partir de una concepción del control interno que se atempere a las particularidades de una empresa estatal socialista es esencial, 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, pero además constituye 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.

Instrumentos

Se recomienda que el proceso de elaboración de instrumentos se oriente a partir de las siguientes etapas.

Diagnóstico: Esta etapa se enfoca en la caracterización de la organización y la identificación de procedimientos, mecanismos y prácticas desde las que se implementa el control interno.

Análisis de documentos

Objetivo: Explorar la ordenación legal de la empresa, su funcionamiento, organización y la implementación del control interno, específicamente desde lo establecido en la Resolución 60/2011.

Documentos sugeridos para la revisión de la ordenación legal de la empresa:

Organigrama, mapa de procesos, Plan de prevención y riesgos, Planes de trabajo mensuales, informes de controles realizados a la entidad por diferentes instituciones fiscalizadoras.

Consejos para implementar la técnica

Se ha de realizar una selección estratégica de documentos establecidos con antelación, valorando las características de la organización. Se ha de triangular esta selección con las orientaciones que puedan proveer los informantes claves a los que se accede en la implementación de las entrevistas que se realizan. Por lo tanto dicho proceso ha de tener un carácter progresivo.

Observación natural participante o no participante.

Objetivos:

- Profundizar en características generales de la empresa objeto de estudio.
- Indagar en los procesos de control y posibles manifestaciones de corrupción en la empresa objeto de estudio.

Indicadores sugeridos para la realización de la observación

Condiciones estructurales, administrativas, funcionales (formales e informales) y organizativas (formales e informales).
--

Relación con grupos de interés (trabajadores/clientes/proveedores/otras empresas/ organizaciones políticas y de masas, gobiernos locales, etc.).
--

Relaciones y comunicación entre trabajadores, entre trabajadores y directivos y entre directivos (formal/informal).

Estructura de roles y de poder (formales e informales).

Sistemas de control.

Manifestaciones de relaciones corruptas.
--

Promoción de los valores organizacionales.
--

Consejos para implementar la técnica

Se ha de considerar que las observaciones han de intercalar las diferentes áreas de trabajo, actividades y horario laboral (sesión de la mañana y la tarde).
--

Planificación de acciones conjuntas en función de la potenciación del proceso de control interno: Esta etapa se ha de configurar en un proceso de co-construcción con las personas participantes. Se intenciona su colaboración y participación en la planificación de acciones para potenciar el diseño de un sistema de control interno y su posterior implementación.

Las exigencias y condiciones para la aplicación de las principales técnicas, la observación natural participante y/o no participante, se desarrolla de igual forma a lo explicado anteriormente en el tema Identificación de riesgos y resiliencia empresarial respecto a la corrupción.

Conclusiones

1. El control interno constituye uno de los pilares fundamentales del proceso de dirección y es además factor clave para la prevención de la corrupción administrativa en el marco empresarial.
2. El control interno en la empresa estatal socialista debe concebirse e implementarse desde la participación de todos los miembros de la organización de acuerdo a los principios que deben regir este tipo de empresas.
3. 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 las funciones del control como proceso.

Recomendaciones

1. Desarrollar acciones de capacitación que permitan incorporar a la práctica los principios del control interno, más allá de lo que establecen los documentos normativos.

2. 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.
3. 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 (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>

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

Cuenú, J. (2014). «Reflexión sobre la revisoría fiscal desde la sociología fenomenológica de Alfred Schütz». Revista *AD-minister* | Número 24 | enero-junio 2014 | ISSN 1692-0279 | e-ISSN: 2256-4322
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a6.pdf>

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 43-63 Universidad ICESI Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>.

Marín-Idárraga, D. et al. (2014). «Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica.» *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. XXII (1), Enero-Junio de 2014, 153-168. <http://www.redalyc.org/pdf/909/90931814011.pdf>

Salgado et al. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. Ponencia presentada al XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>

Silva, G. (2000). La problemática de la corrupción dentro de una perspectiva socio-jurídica. Ponencia presentada en las XXII Jornadas Internacionales de

Derecho Penal y Criminología. Bogotá, agosto.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2009091>

Viloria, N. (2005). «Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización». *Actualidad Contable Faces*, vol. 8, núm. 11, julio-diciembre, 2005, pp. 87-92. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>.

La responsabilidad penal en las estructuras económicas

Lic. Yisel Ortega Moreno y Lic. Aracelys Alfonso Peraza

Si tiene prisa...

¿En algún momento usted se ha detenido a pensar en las consecuencias jurídico-penales de una infracción en sus funciones como garante de los bienes y recursos financieros que administra y custodia en la empresa?

La responsabilidad penal en las estructuras económicas (estructura empresarial) será uno de los efectos represivos principales por la comisión de un hecho antijurídico (prohibido por la ley), socialmente peligroso y por ende, punible (merecedor de una sanción). La misma será exigible en el ordenamiento penal cubano tanto a las personas naturales (individuo capaz de tener derechos y obligaciones) como a las personas jurídicas (entidad con patrimonio propio y capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones).

Las personas naturales para responder penalmente deben ser imputables, es decir, tener la capacidad de comprender el alcance de sus acciones y dirigir su conducta, además de contar con la edad penal exigida en la norma. Ellas pueden responder a título de dolo (intención) o imprudencia (culpa) cuando comenten una infracción en su esfera de acción que atañe la administración y disponibilidad de los bienes y recursos que le fueron asignados, por los cuales responde, tanto si se apropian de ellos, o consienten que otros lo hagan.

Las personas jurídicas a las cuales se les exige responsabilidad penal son: las cooperativas, sociedades y asociaciones constituidas de conformidad con los requisitos establecidos en las leyes; las fundaciones, las empresas no estatales autorizadas para realizar sus actividades. En tal alcance quedan fuera las empresas estatales, a las cuales no les es exigible, lo que deposita toda la responsabilidad en manos de los directivos y funcionarios. De ahí la pertinencia de potenciar en los mismos las competencias y habilidades profesionales necesarias para el desempeño adecuado de sus atribuciones.

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 protagónico en la regencia de las relaciones sociales, dado su carácter represivo y sancionador, tampoco puede desconocerse, convirtiéndose en garante, no solo de la tranquilidad ciudadana, sino también de la legitimidad y la institucionalidad.

Uno de los retos del sistema penal se encuentra en la delimitación de lo referido 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 a las personas naturales como a las personas jurídicas.

¿Qué es la responsabilidad penal?

La responsabilidad penal, a criterio del profesor Renén 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, jurídicamente hablando, 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

Las personas naturales en las estructuras económicas 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 el hecho realizado, ya sea directamente, o bien por haberlo asumido 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 psíquica 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 le ha confiado a dichos sujetos, porque aunque no sean ellos (en calidad de persona natural) quienes directamente los sustraigan, 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 pasara.

Esta responsabilidad se extiende incluso aunque se acredite la responsabilidad de la persona que ha cometido el delito concretamente. A esta en el argot jurídico se le denomina 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 el Derecho Penal se denomina «posición de garante», elemento que distingue a 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 coloca en posición de garantes.

Cuando estos sujetos no cumplen con las funciones asignadas, o sea asumen una conducta omisiva, la 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 los que sin tener un rol protagónico en el hecho delictivo participan apoyando su mejor ejecución con actos sin los cuales de igual manera el hecho podría haberse perpetrado.

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 uno, 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 las 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, las fundaciones, las 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 clarificar, de lo regulado en tal artículo, la exclusión expresa como posibles sujetos de Derecho Penal de las personas jurídicas de interés público, o sea, 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 a 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, quienes deben 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, según 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 a 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 permite identificar 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, 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 dentro de los que sobresalen aquellos asociados a la corrupción.

El conocimiento y la 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 la 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 sustantivos para las entidades empresariales como es el control.

El debate, la preparación de los miembros de la empresa sobre el tema en cuestión, permite además establecer criterios más rigurosos y sistémicos en relación con procesos que dentro de la dinámica empresarial, como tendencia, se hacen 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 comprensible, 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.

Instrumentos

Se recomienda que el proceso de elaboración de instrumentos se oriente en función de un diagnóstico inicial del estado del dominio del tema en la empresa. Dichos instrumentos deben ser aplicados y procesada la información por parte del asesor jurídico, de conjunto con algún especialista de la ciencias sociales ajeno a la empresa, en calidad de asesor.

Análisis de documentos

Objetivo: Explorar la ordenación legal de la empresa, su funcionamiento, organización, así como el alcance y los límites de las responsabilidades de directivos y funcionarios.

Documentos sugeridos para la revisión de la ordenación legal de la empresa:

Expediente Legal (objeto social, principales regulaciones, así como otras cuestiones administrativas); organigrama; mapa de procesos; plantillas (sobre todo la parte en la que se declaran las atribuciones y responsabilidades de directivos y funcionarios); Convenio colectivo de trabajo; Código de ética de los cuadros y funcionarios; Sistemas de calidad y la implementación de la Resolución 60/11 del Sistema de Control Interno y los Planes de prevención y riesgos.

Consejos para implementar la técnica
Se ha de realizar una selección estratégica de documentos establecidos con antelación, valorando las características de la organización. Se ha de triangular esta selección con los elementos que puedan proveer los informantes clave que se identifiquen. Por lo tanto dicho proceso ha de tener un carácter progresivo.

Entrevistas semi-estructuradas individuales y/o grupales

Objetivos:

Profundizar en características generales de la empresa

Indagar en las prácticas empresariales que se relacionen con delitos asociados a la corrupción y la correspondiente responsabilidad penal

Indicadores sugeridos para la realización de entrevistas
Condiciones estructurales, administrativas, funcionales (formales e informales) y organizativas (formales e informales).
Qué se entiende por responsabilidad penal.
Qué se entiende por corrupción. Manifestaciones de esta que se identifiquen en la empresa.
Qué tipo de delitos se conocen y cuáles de ellos se vinculan a la corrupción.
Relación con grupos de interés (trabajadores/clientes/proveedores/otras empresas/ organizaciones políticas y de masas, gobiernos locales, etc.).
Relaciones y comunicación entre trabajadores, entre trabajadores y directivos y entre directivos (formal/informal).
Estructura de roles y de poder (formales e informales).
Sistemas de control.
Promoción de los valores organizacionales.

Consejos para implementar la técnica
Para la realización de las entrevistas individuales se puede seleccionar un tipo de muestra en cadena o por redes («bola de nieve»). Se agregan a la muestra los informantes clave identificados. En el proceso de conformación de la red se siguen además los criterios de saturación teórica, los cuales se alcanzan cuando se entiende que los nuevos datos comienzan a ser repetitivos y dejan de aportar información novedosa. Se recomienda la realización de entrevistas grupales con el objetivo de corroborar la información obtenida en las entrevistas individuales utilizando la muestra por oportunidad o intencionando la heterogeneidad grupal (edad, sexo, años de permanencia en la empresa, puesto de trabajo).

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 título de dolo (intención) o imprudencia (culpa), siendo destinatario válido del principal efecto 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, no excluyéndose entre ellas. Pueden exigirse al unísono si se dan los requisitos legales. Por lo 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 con 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 la que se desempeñan, tanto los directivos y funcionarios como demás trabajadores garantes de recursos materiales.

Referencias Bibliográficas

Quirós Pérez. R. (2005). *Manual de Derecho Penal General I*. Editorial Félix Varela, La Habana.

Ley No. 62, Código Penal cubano de 1987.

Ley No. 59, Código Civil cubano de 1987.

Las consecuencias jurídicas de la corrupción

Dr. C. Jorge L. Barroso González

Si tiene prisa...

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 que se puede enfrentar mejor a la corrupción, como a 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, pues el Derecho Penal estará siempre resuelto, como guardián 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 por realizar actos de similar naturaleza en la sociedad.

Ahora bien, que con ello no se ha logrado sobre todo el fin preventivo, es cierto, pero también es una realidad que no por ello se ha renunciado a aplicar la ley sobre los infractores. En resumen, que 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.

Las consecuencias jurídicas de la corrupción

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 que tales conductas estarán sujetas a 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 u organizada en sentido general. Pero las sanciones en el Derecho Penal aparecen asociadas a una serie de formulaciones, de descripciones sobre las conductas que son punibles, de ahí que es 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 que se puede enfrentar mejor a la corrupción, como a 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, pues el Derecho Penal estará siempre resuelto, como guardián 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 por realizar actos de similar naturaleza en la sociedad.

Ahora bien, que con ello no se ha logrado sobre todo el fin preventivo, es cierto, pero también es una realidad que no por ello se ha renunciado a aplicar la ley sobre los infractores. En resumen, que 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.

Pero existen unos principios importantes en el Derecho, y más específicamente en el Derecho Penal moderno, de los que se debe partir para comprender mejor esta cuestión, dígame los principios de legalidad y de seguridad jurídica. Ambos, vinculados al tema que se aborda aquí, indican, primero, 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 deberá tener la posibilidad de estar al tanto, de antemano, y asociado al tema que nos ocupa, de qué conductas implican corrupción y qué consecuencias penales le acarrearán la comisión de tales actos.

Toda esta gama de principios aparentemente abstractos tiene una concreción y realización en las normas jurídicas, desde la Constitución de la República hasta el propio Código Penal. La Carta Magna cubana aprobada en 2019 así lo define 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 en la ley anterior al acto punible.

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 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 varios delitos que entrañan corrupción, lo cual nos parece más atinado toda vez que sería prácticamente imposible englobar en una misma formulación delictiva un fenómeno tan abarcador, con tantas formas de incurrir en él. Ello no implica que en otras naciones se regulen delitos denominados Corrupción, que en verdad se encuentran descritos en determinados Códigos Penales foráneos, pero 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 entiende como una de las más graves formas de corromperse, no es ni mucho menos la corrupción en sí, sino solo una minúscula manifestación de ella.

Si tuviéramos que definir a la corrupción desde el punto de vista jurídico en Cuba, a falta de un concepto penal, aclarando que el Código Penal no está compelido a definirla, porque no es su cometido, podemos señalar la definición contenida en la Ley 107 del 2009, de la Contraloría General de la República, que solo se refiere a la corrupción administrativa, pero no cabe duda que se trata de la variante de corrupción más ejecutada incluso en el contexto nacional cubano.

Dicha definición, si bien es algo extensa, al menos agrupa los elementos principales que se deben tener en cuenta para entender una actuación como corrupta, además de que ubica correctamente, en contexto, a quienes 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 primero debería

establecerse 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 importantes 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 criterio incorrectamente ubicado en la sistemática del Código Penal cubano, por cuanto se trata de un delito netamente económico y que implica un grave acto 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 a continuación se explicarán sus particularidades.

Antes, dejar por sentado que como se puede apreciar, 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 muchos

ciertamente 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 de los más graves delitos que implican 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 asiente con 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 la 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), que agrava la sanción con 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 entender 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 considerable valor se debe apreciar 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 prácticamente esta figura agravada se erige en figura básica, por tanto, casi todos los malversadores deberán afrontar el hecho de que el Tribunal sancionador, en su día, decida de acuerdo a sus valoraciones jurídicas derivadas de la pertinencia probatoria, establecer un marco sancionador de entre 8 y 20 años, por lo que 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, en su mayoría, recibirán sanciones elevadas.

Se incluye también en el apartado tres una figura básica que atenúa o privilegia hechos donde la cuantía de los bienes apropiados, según la propia Instrucción 165/01, no exceda de 1000 pesos 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.

Otros elementos de interés respecto al delito en cuestión resultan 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 se abonen en cantidades superiores a lo establecido, con una sanción de 6 meses a dos años de privación de libertad o multa 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 a 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 entre 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 principal efecto 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—, ocasiona un daño o perjuicio a causa del incumplimiento de las medidas a que está obligado para evitar este variopinto conjunto de resultados. Las sanciones previstas para este delito poseen un marco de tres meses a un año de privación de libertad, o multa de 100 a 300 cuotas, o ambas.

Es este 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 la no menos debatida malversación imprudente o negligente (cuando no es cometida con intencionalidad, sino por descuido u abandono en las funciones).

En el ámbito práctico, porque para que se entienda 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, quedará inferido el incumplimiento de

lo establecido para evitarlo por parte del directivo que ostenta la máxima responsabilidad de ello, porque sobre él gravita el deber de actuar para evitar ese resultado, deber que le coloca en posición de garante.

No bastará con que el presunto responsable muestre un cúmulo de acciones desarrolladas por el 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, refleja 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 ocurre en prácticamente 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 es que 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 los 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. Insistimos, siempre 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 directamente no se apropian de los bienes que tienen bajo su administración y custodia; porque si bien no se les puede responsabilizar por la 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 Indevido de Recursos Financieros y Materiales

Previsto en el Artículo 224, consiste en conceder o recibir, sin la debida autorización, recursos materiales o financieros, o también 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 3 meses a un año de privación de libertad, o multa de 100 a 300 cuotas, o ambas; para el que dilapide, de uno a tres años o multa de 300 a 1000 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 apartado 1 o el 2, ya mencionados.

Vale destacar que en este delito se puede incurrir hasta 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 de la autoridad o funcionario superior 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 consecuencias derivadas de su actuar, incluso actuando con una intención aparentemente justificada.

Abuso en el Ejercicio de Cargo o Empleo en Entidad Económica

Aparece en el artículo 225, y sanciona de uno a tres años de privación de libertad, o multa de 300 a 1000 cuotas, o ambas, 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 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 ella presta. 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 3 a 8 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 8 a 20 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 por ende sujeto 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 realmente afecta 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 anteriores categorías 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 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; o 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 al verbo «influenciar», entendido como el poder psíquico, 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 psíquico que se exige para estos 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 llevo», 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 típica figura de la corrupción. El Cohecho puede ser cometido por funcionario, empleado público, perito o auditor, cuando estos exigen, solicitan, reciben o aceptan el ofrecimiento de dádiva, presente, beneficio o cualquier otra ventaja a cambio de la realización de un acto relativo a sus funciones (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 ofrecimiento o promesa a un funcionario para que realice, retarde u omita realizar un acto relativo a su cargo (apartado cuatro).

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 o multa de quinientas a mil 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, prevaliéndose 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 o multa de trescientas a mil 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 persona intermedia, para sí o para otro, algún interés o beneficio de aquellos. 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 a otros relacionados con actos de falsificación de documentos, ya sean actuaciones realizadas para obtener el resultado esperado en la comisión de, por ejemplo, una Malversación, o sea, con anterioridad al acto de corrupción propiamente dicho, o realizadas estas falsificaciones con posterioridad a los actos de corrupción, con el propósito de ocultarlo.

Las sanciones, sobre todo cuando las falsificaciones son posteriores a los otros delitos ya descritos, se elevarán por cuanto se trata de delitos distintos, cada uno sancionado independientemente, realizándose una sanción conjunta que casi siempre será superior, al menos, que la mayor sanción que se impuso por cualquiera de los delitos cometidos.

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 para 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 funciones administrativas y de dirección, se relacionan en 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 sobre todo 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, ameritan 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 sea manejado y 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 a directivos y administrativos en 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 por otras causas, incluidas las omisiones del deber de actuar como máximo responsable de los bienes, pudiera incurrir en la comisión de alguno de estos delitos.

En segundo orden, 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 inclusive 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.

