**“XV Taller Internacional de Comunidades, Historia y Desarrollo”.**

**Título de la ponencia:**

**Enfoque participativo del control organizacional y la corrupción administrativa en la Empresa Avícola de Santa Clara.**

**Autores: MsC. Silvia María López Sánchez IES. MININT.**

**MsC. Idalsis Fabré Machado UCLV**

**Dra. Celia Marta Riera Vásquez UCLV**

**Resumen**

La presente investigación se centra en el estudio de la corrupción administrativa y su relación con el control organizacional, ante la evidente proliferación en el país de manifestaciones asociadas a dicho flagelo. El escenario de estudio es de la Empresa Avícola Santa Clara (EASC) del sector agropecuario de Villa Clara dada la incidencia de delitos asociados a la corrupción entre los últimos años.

Las premisas en las que se sustenta el presente estudio refieren fundamentalmente la necesidad de sistematizar desde una perspectiva crítica y propositiva las perspectivas producidas sobre el control organizacional y sus vínculos con la corrupción.

La corrupción se estructura y se organiza en contraposición al control participativo de los trabajadores. La ponderación de mecanismos tendencialmente formales y burocratizados, que se debaten en la lógica centralización–descentralización son elementos que median al control organizacional y que pueden condicionar la corrupción administrativa. Dicho fenómeno por tanto ha producido una lógica contrasistémica respecto a nuestro Proyecto Social en su intencionalidad de generar procesos simétricos, justos y equitativos.

El andamiaje teórico y metodológico empleado resulta coherente con las necesidades del estudio en aras de dar respuesta a la interrogante que orienta la investigación que se propone develar las principales limitaciones en el sistema de control organizacional que condicionan la corrupción administrativa en dicha UEB desde el enfoque de la participación.

**Palabras clave:** Control organizacional; Participación; Corrupción administrativa.

***Abstract***

This research focuses on the study of administrative corruption and its relationship with organizational control, given the evident proliferation in the country of manifestations associated with it. The study scenario is the Santa Clara Poultry Company (EASC) given the incidence of crimes associated with corruption in recent years. This study is based on the need to systematize, from a critical and propositional perspective, the perspectives produced on organizational control and its links with corruption as opposed to the participatory control of workers.

The theoretical and methodological scaffolding used is consistent with the needs of the study in order to answer the question that guides the research that aims to reveal the main limitations in the organizational control system that condition administrative corruption in said UEB from the perspective of the participation. Methods of the theoretical level and empirical techniques were used, among the latter the interview, the questionnaire, the Likert Scale.

It is revealed that the presence of tendentially formal and bureaucratized mechanisms, which are debated in the centralization-decentralization logic, are elements that mediate organizational control and that can condition administrative corruption. This phenomenon has therefore produced a contrasystemic logic with respect to our Social Project that intends symmetrical, fair and equitable processes.

**Keywords:** Organizational control; Participation; Administrative corruption.

**Introducción**

Los resultados que se presentan se posicionan en el estudio del control organizacional interno y su relación con la corrupción administrativa, ante la evidente proliferación en el país de manifestaciones asociadas a dicho flagelo. El escenario de estudio lo constituye una empresa del sector agropecuario de Villa Clara y específicamente una de las UEB que la componen, dada su incidencia en delitos asociados a la corrupción entre los años 2017, 2018 y 2019.

Según el balance anual que realiza por los órganos competentes sobre el comportamiento de estas manifestaciones y la incidencia que tienen las mismas en los distintos sectores de la economía, el MINAGRI tiene altos índices de casos asociados al fenómeno, constituyendo una demanda institucional del MININT la necesidad de que se estudie la temática en este sector agropecuario.

Las premisas en las que se sustenta el presente estudio refieren fundamentalmente la necesidad de sistematizar desde una perspectiva crítica y propositiva las representaciones producidas sobre el control organizacional y sus vínculos con la corrupción, así como develar que la misma se estructura y se organiza en contraposición y en ausencia del control participativo de los trabajadores. Para ello se ha trazado el siguiente objetivo general: Analizar las principales limitaciones en el sistema de control interno que condicionan la corrupción administrativa en el sector agropecuario del municipio de Santa Clara desde el enfoque de la participación.

**Desarrollo**

Para la búsqueda de la información fáctica se asume como modelo el aportado por Ruíz y Hernández (2007) al sistematizar las perspectivas más recientes respecto al estudio del control en las organizaciones y sus aportaciones, el cual al centrarse más en la valoración de los comportamientos de los sujetos en la organización posibilita integrar el enfoque de la participación en el proceso de control organizacional interno.

En el estudio de campo se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

**Análisis de documentos**: se empleó para realizar el análisis de la Resolución # 60 de la Contraloría General en relación con la corrupción y el Control Interno y de otros documentos normativos y organizativos que regulan lo relativo al control organizacional en el GEGAN, la Empresa objeto de estudio. Entre ellos: el Sistema de Control Interno, el Manual de Funcionamiento Interno. Por otra parte, la técnica se empleó para recabar información sobre las irregularidades que más frecuentemente se detectan durante las auditorías, lo que permitió hacer inferencias sobre las tendencias del fenómeno y detectar las vulnerabilidades contenidas en este sistema de control.

**Cuestionario:** aplicado a los trabajadores para obtener, comparar y verificar información en correspondencia con el tema de estudio.

**Asociación libre:** se inserta esta técnica en el cuestionario para indagar acerca de los referentes con los que, a nivel perceptual, los sujetos encuestados relacionan al control organizacional. Ello posibilitó establecer determinadas inferencias con relación a la articulación de estos constructos con elementos estructurales de la organización y los procesos de participación

**Escala de Likert**: fue auto-administrada, al quedar inserta en el cuestionario, ya que se le entregó la escala al respondiente y éste marcó respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta respecto a la participación en los procesos de control.

**Entrevista estandarizada:** fueaplicada a los dirigentes administrativos, sindicales y políticos de la Empresa objeto de estudio y de la UEB seleccionada, con el propósito de contrastar los criterios aportados por los trabajadores en relación con los aspectos más relevantes de la investigación. También puede aportar información respecto a la estructura organizacional vigente en dichos colectivos laborales, al control interno, así como posibles contradicciones.

**Principales limitaciones del sistema de control en la empresa objeto de estudio.**

En el documento contentivo del Sistema de Control Interno de la empresa se expresa la contribución a la prevención y contención de los riesgos internos y externos.

En él quedan reflejadas las acciones de control interno que se realizan en aras de articular un sistema que consolide el ambiente de control; evitando el desarrollo de delitos asociados a la corrupción y otras tipologías delictivas. Dichas acciones son: *Autocontrol; Control Integral; Control al cierre Decenal; Control Sorpresivo; Control al Procedimiento del Pienso; Visitas de los Procesos a las UEB; Recorridos Nocturnos; Seguimiento a los carros de pienso; Auditoría Interna.*

Los métodos de control antes mencionados presentan en su actuación independiente desventajas que limitan la efectividad de la toma de decisiones, además de que ponen en el centro del proceso a la figura del directivo. Sin embargo, su actuar integrado y en sistema, contribuiría a potenciar el aprovechamiento del control como inherente a todos los miembros de la organización.

Según el análisis realizado a cada una de estas acciones puede apreciarse que la atención en la realización del control se concentra en los recursos y la producción. Ello se resume en los siguientes propósitos allí reflejados.

* Evaluar los resultados de los indicadores técnicos y productivos.
* Inspeccionar objetivos específicos donde se encuentren recursos materiales propensos a ser sustraídos o mal utilizados.
* Cumplimiento de los instructivos, procedimientos, legislación vigente y objetivos de las áreas homólogas en la base productiva.
* Evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas de carácter técnico, económico o administrativo.

Estas expresiones del control se corresponden con uno de los denominados nuevos modelos organizacionales: el productivista.

En este modelo se distinguen tres mecanismos básicos: por resultados, clientelar y mercantil, a través de los cuales la medición de resultados de desempeño se realiza a través de la fijación de objetivos de producción, en cantidad o calidad. De ser alcanzados estos objetivos traen consigo algún tipo de recompensa (Gómez, 2013).

Sobre el control el debate gira en torno a si lo que se controlan son personas o procesos. Esta 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).

En la implementación del Sistema de Control Interno se legitiman los aspectos fundamentales que, en la visión de la empresa, se consideran formas de control a aplicar en cada una de las UEB que la integran, amén de que en varios de estos aspectos no está contenida ninguna acción que tribute directamente al control, más allá de sus expresiones formales:

* *Informar a los trabajadores en los matutinos y que sea de conocimiento de los mismos el Sistema de Control Interno de la empresa y UEB, según proceda.*
* *Capacitación a cuadros y reservas, así como especialistas.*
* *Actualización e información a los trabajadores de la Base Reglamentaria.*
* *Aprobación del Plan de Prevención de Riesgos (PPR) en asamblea de trabajadores y evaluación de su cumplimiento, así como mantenerlos informados de los hechos que se hallan presentado en la UEB y adopción de las medidas para evitar que se repitan. En caso que no exista una medida de prevención para ese posible riesgo incluirlas en el PPR*.

Las prácticas desarrolladas en la empresa, a tono con lo establecido en este documento es preeminente la jerarquización ocupacional que establece la exclusión del colectivo laboral respecto a la realización del control, de ahí que estos solo asumen el rol de objetos del control desde una dinámica que se limita a lo informacional pero que no incluye la toma de decisiones.

La concentración de la actividad controladora en los directivos de la empresa, a los diferentes niveles de la estructura jerárquica de la misma, lo que se traduce en manifestaciones de discrecionalidad, refuerza la noción por parte de los trabajadores de que este proceso se reduce a aquellos aspectos que se informan en los espacios formales definidos por la dirección de la empresa para el desarrollo de reuniones.

Se aprecia que un altísimo por ciento de los encuestados expresa que el control se lleva a cabo por aquellos que ocupan determinadas responsabilidades dentro de la empresa, ya sea en el orden administrativo o en calidad de especialistas. Lo cual contrasta considerablemente con que apenas el 5% de la muestra considera que los trabajadores participan del control en calidad de sujetos.

Respecto a las formas en las que se aplica el control en la UEB , emerge una aparente paradoja cuya lógica explicativa se encuentra en las características que tipifican la implementación del control en la empresa. El 70% de los trabajadores encuestados refieren que el control se realiza de manera integral, al tiempo que casi el 60% de esta misma muestra alega que se ejecuta a través de reuniones.

Entre los principales riesgos identificados desde la empresa está la inadecuada implementación del procedimiento de Control Interno, de lo cual se deriva la poca participación de los trabajadores en el ejercicio del control; no obstante, entre las medidas contempladas para la erradicación de estos riesgos no se evidencian acciones orientadas hacia la solución de esta problemática.

En este sentido se evidencia un desfase entre el contenido de los documentos rectores a partir de los cuales se diseñan las acciones de control y su concepción, respecto a la implementación que se realiza. Adecuar el control a la estructura organizativa de cada entidad, a su tamaño, tipo de actividad y objetivos es fundamental para que dicho proceso pueda desarrollarse de forma adecuada, ya que ello define las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que debe fluir la información.

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. En ello estriba una de las principales limitaciones del sistema de control en la empresa, lo cual no es privativo de ésta, sino que es coherente con las concepciones sobre este proceso que imperan en la dinámica empresarial cubana.

La tecnocratización del control, su formalización y burocratización constituyen sin dudas los sesgos más apremiantes para este proceso en el sector empresarial, todo lo cual se evidencia también en la empresa objeto de estudio. Se manifiesta una tendencia que es fundamentada y legitimada por las más contemporáneas teorías sobre el control en el ámbito empresarial internacional, a lo cual Cuba no está ajena: el control sobre los resultados y recursos, así como sobre los comportamientos de los trabajadores.

El primero refuerza la tendencia al empleo de modelos productivistas que se traducen en procedimientos que invisibilizan los procesos sustantivos sobre los cuales debe incidir el control. Por otra parte dada la creciente burocratización del control, los efectos de su acción no se concretan en resultados que evidencien efectividad respecto al uso y destino de los recursos. Así de los 12 hechos consumados, fueron detectados por los mecanismos de control establecidos en la empresa. El resto corresponde a acciones de auditorías externas y al trabajo operativo de los órganos del MININT.

El segundo elemento es consustancial al empleo de medios tecnológicos y otros mecanismos, para la vigilancia de los trabajadores dentro de la empresa. Ello remite en cierta forma a las ideas de Foucault sobre el efecto del panóptico, pero se desvirtúa su esencia en tanto se rutiniza el proceso de control y se reduce a un mero ejercicio de vigilancia que es más vulnerable en la medida que se naturaliza como práctica dentro de la cotidianidad laboral de la empresa.

Además de que constituye un mecanismo selectivo en función del fundamento que para ello ofrece el hecho de que el control se materializa desde una estructura verticalista, en la que, como regularidad, los jefes no son objeto de control; solo el 30% de los encuestados consideró a sus superiores sometidos al control.

Para la correcta implementación, ejecución y evaluación de dicho Sistema de Control Interno en el documento se declara que es necesario trabajar con los elementos que aparecen por cada uno de los componentes a partir de lo establecido en la Resolución 60/2011de la Contraloría General de la República y su aplicabilidad en la empresa se extiende a todas las UEB adscriptas a la misma en correspondencia con la misión y los objetivos propuestos en el documento, que según declara se ajusta de una forma práctica y para su más fácil aplicación, sirviendo como guía de trabajo teniendo en cuenta las indicaciones del GEGAN.

En las lecturas realizadas al informe del GEGAN denominado: “Estrategia de trabajo para perfeccionar el Sistema de Control Interno del Grupo Empresarial Ganadero en el 2019” se pueden identificar elementos recurrentes respecto al control organizacional y sus intencionalidades preventivas frente a la corrupción vinculados al verticalismo y la burocratización de esta actividad, donde los procesos de participación de los trabajadores no directivos ni especialistas queda reducida a la información y al conocimiento respecto al ejercicio del control organizacional en todas sus modalidades.

Ello se aprecia en el balance que realiza la empresa, subordinada al GEGAN. Desde una matriz DAFO se toma en consideración la trayectoria, durante el año 2018, de la empresa y las UEB que la estructuran.

Es así como se considera que entre las debilidades identificadas se encuentran:

* Insuficiente preparación del personal sobre los temas relacionados con el Control Interno, en los diferentes niveles de dirección.
* Una representación considerable de los trabajadores de la organización y el aparato de dirección no ven el autocontrol como una herramienta de trabajo sino como una tarea más.
* No hacer una adecuada selección del personal que va a atender el Control Interno.
* Falta de preparación para la implementación de nuevos Decretos Leyes (334, 335, 336) del Consejo de Estado, dándole mayor autonomía a las entidades.
* Deficiente seguimiento a los planes de medidas derivados de los controles realizados, como un punto de partida para alcanzar objetivos superiores destinados a perfeccionar el Control Interno.

Derivado de estas debilidades la empresa declara retos para el perfeccionamiento del control en el 2019 que refuerzan la consideración -no explícita- del control por el control, es decir que el control organizacional es medio y fin en sí mismo, además de redundar en la perspectiva ya vista en el Parte 1, que plantea la prioridad del control de los resultados más que de los procesos en la medida en que se asciende en la estructura jerárquica de la organización.

A pesar de las inconsistencias conceptuales de las definiciones aportadas por la Contraloría y los documentos del GEGAN y la Empresa para el Control Interno y la corrupción administrativa, se sitúa en el plano de lo importante esclarecer qué elementos estructurales de la organización limitan el enfrentamiento y la prevención de la corrupción; fenómeno que se construye y refuerza por los modos no consecuentemente participativos de concebirlos, ponerlos en práctica y fiscalizarlos desde la gestión de la organización empresarial.

En las entrevistas realizadas a directivos, se reproducen las consideraciones sometidas a crítica desde el análisis de los documentos, lo que denota lo relativo a la actuación desde el rol, la tecnocratización del control, y cómo se correlacionan lo instituido y lo instituyente.

* ***Desde la perspectiva de los trabajadores***

Llama la atención al indagarse sobre cómo se visualiza el protagonismo de los trabajadores en los procesos del control que el 42.5% considere que ninguno y solo el 20% que es alto. Ello es contradictorio, en parte, pues al preguntarse por qué vías llegaron a conocer el Sistema de Control Interno como documento normativo que utiliza la UEB para el control, un total de 37 dicen conocer tal documento señalando que al mismo han podido acceder desde espacios como asambleas de trabajadores (40%), debates reflexivos (47.5%) y matutinos (50%).

Es sabido que desde la perspectiva de lo sostenido por la literatura dedicada a la elaboración de las concepciones sobre el control organizacional y su gestión se pondera lo relativo a la información en tanto fundamento para varios propósitos: buscar nuevas oportunidades, comunicar planes y objetivos, monitorear o hacer seguimiento a planes y objetivos, e informarse o mantener informado a otros del desempeño, los resultados, etc. (Simons, 1995 en Gómez Jiménez, 2013).

No obstante, en nuestra consideración se requiere además que la información sea un medio de influencia en el comportamiento de los trabajadores, que propicie una reflexión crítica de los trabajadores respecto a su rol en el control y la gestión empresarial en general desde espacios que trasciendan la condición dada a los mismos como receptores y que desde un conocimiento informado pasen a ser formuladores y ejecutores conscientes del control organizacional en su dimensión interna.

Ello contribuiría a abordar la problemática de las relaciones dentro del ámbito de la UEB y sus procesos de control desde la perspectiva de la participación y la democratización, la corresponsabilidad.

Lo planteado aparece reflejado en las respuestas de los trabajadores a las preguntas relacionadas con los medios del control y el autocontrol. Al indagar a partir del cuestionario aplicado sobre los medios a través de los cuales se realiza el control los encuestados declararon que es el control integral, el realizado y planificado desde la estructura de dirección de la empresa el que predomina (70%). Solo el 37.5% considera el autocontrol como un medio y el 23% declara que este se realiza en reuniones.

Si bien un por cierto elevado de los trabajadores encuestados declaran conocer qué es el autocontrol (67.5%), el 52.5% expone que quien lo realiza son los jefes, lo cual va marcando un movimiento en las respuestas respecto a la presencia de mecanismos tendencialmente formales y burocratizados, lo cual se corrobora en las consideraciones respecto a los sujetos que ejercen el control. Son los especialistas de la empresa (85%) y los jefes de área (80%) los que desempeñan este rol, dejando a los trabajadores reducidos a un 5%.

La consideración de la presencia del Partido en el control es superior a la del Sindicato. Esto se corresponde, en nuestra opinión, con la percepción que a nivel social existe respecto a estas organizaciones, esencialmente la estructurada respecto a la organización política y su rol en los procesos de control. Llama la atención que el 32% de los trabajadores encuestados no señalan la participación ni de una ni de otra organización en los procesos de control interno.

Por otra parte, al referirse a los aspectos que más se controlan en la UEB se puede apreciar que el control sobre los recursos y los resultados productivos son los de mayor por ciento (80% y 85% respectivamente). El control sobre el comportamiento de los trabajadores es de un 60%, datos que se confirman al indagarse sobre lo que se prioriza en el control interno; lo relativo a los resultados de la producción y los recursos tienen los mayores por cientos, 77.5% y 22.5% respectivamente.

Tales reflexiones se corresponden con las apreciaciones realizadas en la selección del escenario de investigación ya que lo que produce la UEB es altamente demandado por la población debido a su escasez y como fuente más barata de proteína; el mercado negro estructura los pedidos al sector estatal, UEB para el caso que nos ocupa, gestándose condiciones para la articulación de la actividad delictiva que vincula a la delincuencia ocupacional con la marginal y para procesos vinculados a la corrupción administrativa. Es por ello la ponderación que desde el control interno de los resultados de la producción más que por los recursos en este escenario empresarial.

Los sistemas de control se caracterizan por ser rutinas y procedimientos formales para mantener y modificar patrones en las actividades de la organización, en este caso la empresa, son los planes, presupuestos y sistemas de monitoreo de los resultados, entre otros, que se estructuran en el tiempo y vinculados a los ciclos productivos.

Los procedimientos de control interno altamente formalizados y rutinarios, al reproducir los modos, maneras, sujetos y objetos del mismo, pierden efectividad por normalizarse, es así como al valorar el indicador frecuencia del control en el estudio realizado esta particularidad se puede apreciar como una limitación del mismo. Se valora por las investigadoras que, entre las principales limitaciones que se estiman reflejadas en las opiniones de los trabajadores respecto al control interno está su visualización como un acto y no como un proceso, es decir se responde a una planificación que “se espera”, viene “desde arriba” y no se formula una comprensión del autocontrol como actividad sistemática.

Por otra parte en el análisis de la Escala de Likert, 26 de los 40 trabajadores, refieren que están entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a la satisfacción respecto al grado de participación en el ejercicio de control realizado en la UEB, lo cual aporta la confirmación de los análisis respecto al no involucramiento de los trabajadores en dicho proceso y los sentidos que los mismos otorgan a ello puesto que reconocen (26 de ellos entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) que tienen un desempeño activo en el análisis y aprobación del reglamento disciplinario prefiriendo, 20 de ellos, ser dirigidos a tener responsabilidades y ocupar un lugar en la toma de decisiones administrativas en la UEB, 17 marcan estar totalmente en desacuerdo.

Tales respuestas entran a ser expresión de los procesos contradictorios que desencadenan las estructuras verticalistas y la cultura a ella asociada respecto a la relación dirigentes y dirigidos, los prejuicios a los que se asocia este último rol, así como a la no práctica de la corresponsabilidad, a dejar en manos de otro la función de dirección y asumir el rol de ejecutor.

Sin embargo, paradójicamente, 19 de ellos se quejan de que no tienen un margen de creatividad en su puesto de trabajo que le permita tomar decisiones propias ante determinada situación laboral.

Ello también se expresa ante la demanda de plantear el acuerdo o no respecto a la condición en que sea a la administración y no a los subordinados a quien le corresponde tomar decisiones y el control. La frecuencia de respuesta nos da que 16 encuestados están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo y 24 entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Respecto al objeto de control 34 de los encuestados reiteran que se controla más los resultados y la productividad que los comportamientos y desempeño de los trabajadores.

Las expresiones a las cuales se asocian el término de control, son: el término disciplina es el que mayor porciento alcanza (22,5%), en tanto expresión positiva; como expresiones negativas o contrarias son el robo (7,5%) y *yo no me controlo, me controlan* (10%).

Asociado a los datos anteriores resultan sumamente interesantes las valoraciones de los encuestados relacionadas con las consecuencias para la UEB del ejercicio del control sin la participación de los trabajadores. Así el descontrol (indisciplina, desvío de recursos, desorden) y la desmotivación (inconformidad) alcanzan los máximos porcentajes. Tal resultado induce a pensar que ellos median y están mediando los procesos de control de la UEB en tanto son causas y consecuencias, por lo que condicionan la reproducción de relaciones y procesos de socialización asimétricos y contradictorios en la empresa, lo que ya se ha venido evidenciando.

Las expresiones descalificadoras de los roles de dirección tales como *falta de comunicación, conveniencia para algunos, el poder en pocas manos, oportunismo* enfilan desde lo dicho hacia comportamientos vinculados con el desvío de recursos y la corrupción.

Es necesario recordar que detrás de las normas, el Sistema de Control Interno para el caso que nos ocupa, no sólo hay valores sino también poder e intereses y que el poder administrativo del sistema, que es también normativo, puede ser utilizado para satisfacer intereses particulares y no del sistema normativo- conductual (Olivera, 2015).

Como parte de la estrategia de investigación para dar voz a los encuestados en relación con la posibilidad de proponer cambios en las maneras o modos del control interno de la UEB encontramos datos realmente importantes y que se articulan con otras expresiones ya recogidas en otras preguntas del cuestionario y como resultado del análisis de documentos realizados.

A pesar de que no todos los encuestados respondieron a esta interrogante, lo que se correlaciona con los datos referidos a asumir responsabilidades, un alto número de ellos expresaron sus propuestas. Los principales porcientos se agrupan en tres propuestas, a saber: Participación de los trabajadores con un 67.5%; Mayor implicación de los trabajadores en el control y Realizar siempre el control con un 60%. Se corresponden estas declaraciones con lo que se ha venido planteando y se complementan con lo que tiene que ver con controlar también a los jefes, cambiar la administración y mejor comunicación jefe subordinado. En ningún caso las propuestas de modificación solicitadas respecto al control interno que se realiza en la UEB, se oponen al mismo, todo lo contrario, se dirigen hacia su perfeccionamiento lo cual es un indicador del reconocimiento de la necesidad del mismo en tanto elemento imprescindible dentro del proceso de dirección, administración y gestión empresariales.

Se puede colegir de las propuestas de los encuestados, que la demanda subyacente está vinculada a la urgencia de gestar mecanismos de participación del colectivo laboral en la generación de las normativas, regulaciones, medios del control organizacional y en la fiscalización de la aplicación administrativa de las mismas.

En la base de tal demanda está la cada vez mayor instrumentalidad social que, en la UEB, es manifestación particularizada. La misma no escapa a ello en la medida en que se fortalecen los medios, espacios normativos, institucionalizados y estructurados del control para el logro de finalidades empresariales de prevención y enfrentamiento a la corrupción administrativa, a despecho de los sujetos y de los procesos de participación.

Ha de advertirse entonces que, como plantea Olivera “el carácter instrumental de la normatividad es que también puede ser utilizada con arreglo a intereses particulares ilícitos y/o ilegítimos” (2015:5).

De lo expuesto se deriva la idea de que el problema no está en la institucionalización de la norma en sí sino en cómo se las utiliza y para qué. Ya se ha venido probando que el control en la UEB es una serpiente que se muerde la cola, es medio y fin; las expresiones de los trabajadores así lo manifiestan de muy diversas maneras.

Se profundizan las asimetrías en el contexto de las relaciones laborales, cuya génesis está en los diseños estructurales del sistema empresarial cubano, a partir de lo cual se falsea la esencia del control; como proceso que se convierte en un fin en sí mismo, realizado a través de mecanismos burocráticos.

A esta práctica, en función de los resultados obtenidos desde la constatación empírica, se le denominará como tercerización del control. Entendida esta como la expresión de la formalización del control empresarial que en sus bases normativas refiere la participación de todos los actores en el ejercicio del control, que no se corresponde con la realización del mismo a partir de su implementación, respeto a lo cual se desentienden los sujetos del proceso.

Dadas las características y organización de la empresa se instauran a lo interno procesos de socialización desde prácticas, comportamientos y la red de relaciones que condicionan e inducen a la corrupción, a su normalización; entronizándose como cultura y propiciándose la reproducción en el tejido social empresarial.

**Conclusiones**

1. La ponderación de mecanismos tendencialmente formales y burocratizados, que se debaten en la lógica centralización–descentralización son elementos que median al control organizacional interno y que pueden condicionar la corrupción administrativa de ahí que se fundamente la afirmación de que dicho fenómeno genera una lógica contra sistémica respecto al Proyecto Social cubano en su intencionalidad de generar procesos simétricos, justos y equitativos.
2. Se devela la necesidad de que el control interno tenga presente los contextos y los condicionamientos externos en que se desenvuelven las empresas cubanas, así como la necesidad de la participación de los trabajadores en él.
3. El andamiaje teórico y metodológico empleado se construyó en aras de develar las principales limitaciones en el sistema de control organizacional que pueden condicionar la corrupción administrativa en la UEB de la empresa perteneciente al sector agropecuario en Santa Clara desde el enfoque de la participación.
4. Es impostergable el Control Interno desde la participación real de los trabajadores, su fortalecimiento dentro del propio proceso de dirección, en tanto dota a la prevención y enfrentamiento a la corrupción y otras ilegalidades de un medio que transforma al control de un fin-medio en sí mismo en una actividad de aprendizaje de prácticas de corresponsabilidad de todos los trabajadores de la empresa con independencia de su posición en la estructura organizacional. El involucramiento activo de los trabajadores democratiza el proceso de control siendo una manera de frenar la burocratización e instrumentalización del mismo.

**Bibliografía**

Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial. Extraordinaria del 3 de Marzo. Número 13; 2011.

Dextre Flores, J. C. y Del Pozo Rivas, R. S. ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios* (2012)*; vol. 7, núm. 14, 2012, pp. 69-80,* Lima, Perú. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>

Fabré Machado I. “Abordaje de la delincuencia ocupacional y la corrupción desde la perspectiva organizacional”. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Desarrollo Social. FLACSO. La Habana. Cuba; 2012.

Fabré Machado I.“Una mirada multidisciplinar a la corrupción. En: Ponencia presentada al Taller Provincial de la Fiscalía. Villa Clara; 2017.

Figari C. Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando. Revista Trabajo y Sociedad  (2011). (Fecha de acceso 5 de noviembre de 2018); Nº 17, vol. XV, disponible en http//: [www.unse.edu.ar/trabajoysociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajoysociedad).

González P. E. El sistema de control interno en Cuba. (2012). Fecha de acceso: 9 de julio 2018; disponible en https://www.monografias.com/trabajos97/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion/sistema-control-interno-cuba-su-evolucion2.shtml

Olivera, M. Hacia una sociología de la corrupción:una base científica para emprender reales políticas anticorrupción. *Probidad.* (2015). (Fecha de acceso: 17 julio 2018); Nº 17, disponible en <http://www.revistaprobidad.info/021/013.html>

Rivero A. Antecedentes y [Evolución](https://www.monografias.com/trabajos16/teoria-sintetica-darwin/teoria-sintetica-darwin.shtml) del Control Interno. Su desarrollo en Cuba

 (2010).

Ruiz Jiménez, [C.](https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=213900)  y Hernández Ortiz[,](https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=243124) M. J El control en las organizaciones, un marco de estudio. *En Revista* [*Conocimiento, innovación y emprendedores*](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=11972)*: camino al futuro* / Coordinador. [Juan Carlos Ayala Calvo](https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=204580), 2007, ISBN 84-690-3573-8

*<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234297.pdf>*

Viloria, N. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable FACES (2005) Nº 11, Julio-diciembre 2005. Mérida. Venezuela. (87-92) http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111