

**ARTÍCULO**

**CONTEXTO EMPRESARIAL CUBANO Y CONTROL: ENTRE LO ESTRATÉGICOS Y LO OPERATIVO/ CUBAN BUSINESS CONTEXT AND CONTROL: BETWEEN THE STRATEGIC AND THE OPERATIONAL (Págs. 16- 28)**

**Dra. C. Idalsis Fabré-Machado**

[idalsisFM@uclv.edu.cu](mailto:idalsisFM@uclv.edu.cu)

**Dra. C. Celia Marta Riera-Vázquez**

[celiam@uclv.edu.cu](mailto:celiam@uclv.edu.cu)

Centro de Estudios Comunitarios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.

**RESUMEN**

La lógica organizativa del control y su puesta en práctica se han ajustado a las exigencias que impone el mundo empresarial contemporáneo, y a las dinámicas en las que se mueve hoy la sociedad en general, desde una nueva concepción del proceso de trabajo y de las formas de organizarlo. El control empresarial constituye un elemento imprescindible dentro del proceso de dirección y es consustancial a la administración y gestión empresariales. La empresa como forma de organización social nace en el capitalismo; supone la materialización de los principios esenciales sustentadores del sistema. Su validación en el socialismo no puede concebirse solo desde la refuncionalización de sus fines económicos partiendo de asumir que satisface necesidades sociales; debe erigirse sobre la base de una transformación estructural coherente con los fundamentos del modo de producción socialista. 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, en la reconfiguración del trabajo, para la sustentación y sostenibilidad del proyecto social cubano. El presente trabajo realiza un abordaje crítico de las principales concepciones relativas al control empresarial, su reinterpretación para el escenario cubano. Su objetivo es aportar criterios que contribuyan a perfeccionar los mecanismos de control en la empresa socialista, desde nociones que inserten a este proceso dentro de la proyección estratégica de la empresa como forma de organización social.

**PALABRAS CLAVE**

Control empresarial; Control social; Empresa socialista.

## ABSTRACT

The organizational logic of control and its implementation have been adjusted to the demands imposed by the contemporary business world, and to the dynamics in which society in general moves today, from a new conception of the work process and the ways of working. organize it. Business control is an essential element in the management process and is inherent to business administration and management. The company as a form of social organization was born in capitalism; It supposes the materialization of the essential principles that sustain the system. Its validation in socialism cannot be conceived only from the re-functionalization of its economic ends, starting from the assumption that it satisfies social needs; it must be built on the basis of a structural transformation consistent with the foundations of the socialist mode of production. The analysis for Cuba of control as a process, in pursuit of its improvement and correspondence with the principles of a socialist company, is of particular importance not only in economic and financial terms, but also due to its implications in labor dynamics, in the reconfiguration of work, for the support and sustainability of the Cuban social project. This work makes a critical approach to the main conceptions related to business control, its reinterpretation for the Cuban scenario. Its objective is to provide criteria that contribute to perfecting the control mechanisms in the socialist company, from notions that insert this process within the strategic projection of the company as a form of social organization.

## KEYWORDS

Business control, Social control, Socialist company.

## INTRODUCCIÓN

Los modelos de control en el marco organizacional han evolucionado paulatinamente, hasta llegar a ser más flexibles, descentralizados y adaptables a los cambios organizacionales. El estudio del control en las organizaciones, particularmente las empresariales, se remonta al siglo XX, desde disciplinas como la Administración, la Psicología, la Sociología y la Economía. Tendencialmente ha sido asociado este proceso al logro de los objetivos de la empresa, dada la articulación de sus mecanismos tanto a la estructura formal como informal de la misma. (Gómez, 2013)

Si bien los cambios referidos en la lógica organizativa del control y su puesta en práctica han sido expresión de su acomodo a las exigencias que impone el mundo empresarial contemporáneo, que a su vez son el resultado de las dinámicas en las que se mueve hoy la sociedad en general, desde una nueva concepción del proceso de trabajo y de las formas de organizarlo; esto no puede identificarse como un paso hacia la democratización del control pues este sigue siendo un instrumento al servicio del capital.

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 en la empresa 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 sustentación y sostenibilidad del proyecto social cubano.

El presente trabajo realiza un abordaje crítico de las principales concepciones relativas al control empresarial y su reinterpretación para el escenario cubano. Su objetivo es aportar criterios que contribuyan a perfeccionar los mecanismos de control en la empresa socialista, desde nociones que inserten a este proceso dentro de la proyección estratégica de la empresa como forma de organización social.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### **El proceso de control en las organizaciones desde un abordaje teórico-conceptual**

El control ha sido asociado al logro de los objetivos en la organización dada la articulación de sus mecanismos tanto con la estructura formal como la informal. Ello reviste particular interés pues el análisis se centra en el poder coercitivo (obligatoriedad en el cumplimiento de las normas), el poder normativo (manipulación de símbolos) y el poder remunerativo o utilitario (manipulación de recursos materiales y financieros) que forman parte del control organizacional. (Gómez, 2013)

Es reiterante en los criterios de muchos de los autores que abordan este tema en marcos organizacionales/empresariales, la consideración de un trasfondo elitista que normaliza la idea del control asociado a la jerarquía estructural. Tal consideración está latente incluso en aquellas perspectivas que apuestan por criterios de horizontalidad en las formas organizativas.

Autores Stoner y Poch (citados por Gómez, 2013) lo describen como proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades reales se corresponden con los planes y que puede usarse también para evaluar la eficacia de la planeación y el liderazgo, en el caso del primero. A ello se suman otros criterios clasificadores que se refieren a controles preventivos y correctivos. Los primeros se enfocan en reducir los errores en los procesos, mientras que los segundos, pretenden eliminar situaciones indeseables y lograr las metas planeadas.

Si bien el enfoque correctivo tiene sus ventajas y convoca a las organizaciones a enfocar sus acciones hacia la verificación del cumplimiento de sus objetivos, es preciso comprender y asumir como verdadera esencia del control su carácter preventivo, de manera que la dirección de la organización pueda conducir sus principales procesos con un enfoque prospectivo y no reactivo como generalmente se ha constituido la práctica contemporánea del trabajo de dirección.

Tanto en su consideración como proceso o como función, la literatura sobre el control hace referencia a las dimensiones que lo integran. Independientemente de los criterios manejados por los diferentes autores, existe coincidencia en identificar básicamente cuatro dimensiones: grado,

ámbito, tipos y mecanismos. La primera se refiere a la influencia que se logra sobre el comportamiento y resultados de las personas, la segunda se relaciona con el interés de los individuos por todas o algunas de las acciones dirigidas a lograr los objetivos. Los tipos indican si la influencia se ejerce sobre el comportamiento y/o sobre los resultados de este y los mecanismos son acciones encaminadas a corregir el desempeño de los miembros de la organización.

Respecto a la concepción del control dentro de la dinámica organizacional, algunos autores lo definen como una función y otros como un proceso. Este se aplica a los tres niveles principales de toda organización: el estratégico, el jerárquico y el operativo (Dextre, et al, 2012). Sobre el control, el debate gira entorno 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). 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.

En los últimos años hay una tendencia a acercar la toma de decisiones hasta el nivel primario. Sin embargo, lo más importante es evaluar el grado de delegación de poderes en forma adecuada, ya que estos deben delegarse en la medida necesaria para lograr los objetivos de la entidad.

La Dirección profesionalizada reconocida como disciplina hace más de medio siglo, potencia el desarrollo de organizaciones de tipo orgánico, en contraposición a las de tipo mecanicista, que deriva en los enfoques sistémicos y de redes como parte de las estructuras orgánicas de nuestros días. En esta nueva concepción los controles no pierden importancia, sino que cambian de forma, dentro de lo que se conoce como Nuevas Formas de Organización (NFO). (Alhama, 2004)

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-. Estos métodos de control 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.

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.

La primera aproximación hacia una definición del Control Interno (CI) empresarial se aprecia en un documento que se emite con el nombre de "Informe COSO" (Comitte of Sponsoring Organizantions of the Treadway Commission). En este documento se exponen los conceptos de control para ser utilizados por las firmas internacionales de auditoria, en lo referente a la situación financiera de una entidad, y el estado en que se encuentra su control interno, a partir de utilizar un adecuado método de implantación de los mismos.

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. No se trata solo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión; así como los objetivos vinculados con la estrategia. De esta manera se ponderan los aspectos cualitativos significativos como el carácter participativo, responsabilidad compartida y valores éticos. (Carmona, et al, 2007)

Pudiera decirse que el elemento más importante del proceso de control es el ambiente de control. La responsabilidad por el ambiente de control se extiende mucho más allá del control que pueden ejercer el director económico o el auditor interno, por solo citar dos de los actores directamente vinculados según la estructura jerárquico-ocupacional de la empresa.

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. Sobre el control, el debate gira entorno 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). La dificultad de esa transición está precisamente en la falta de correspondencia o el desfasaje 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.

La emergencia de fenómenos como el gerencialismo, que han irrumpido con fuerza en los contextos empresariales, matizan las nuevas realidades organizacionales e imponen importantes retos a los análisis de procesos que marcan el devenir de la empresa, tal es el caso del control.

### **Los derroteros del control en los entramados empresariales**

Los procesos de recomposición y consolidación de la hegemonía empresarial sobre el trabajo en las últimas dos décadas, han dado lugar a un nuevo orden laboral y profesional. Sobre la base de la exclusión sistemática de los trabajadores, la flexibilización laboral y la fragmentación de la fuerza laboral. En este marco han proliferado nuevos dispositivos de control social sobre los trabajadores, bajo cobertura sociotécnica, lo que se conoce como la “doctrina del management participativo. En los últimos años respecto al control se han abordado muy poco las cuestiones ideológicas, que juegan un papel fundamental en el fin de instrumentar los nuevos ordenamientos. (Figari, 2011)

A inicios del siglo XXI se comienza a desarrollar lo que se conoce como control social de la empresa, o sea rendiciones de cuentas a la sociedad, como uno de los indicadores de una empresa socialmente responsable. Surgen así enfoques alternativos de control desde la co-regulación o regulación suave, en los que intervienen la sociedad civil y las organizaciones. (Valor, et al, 2005)

Si bien algunas teorías contemporáneas han abogado en sus consideraciones por superar los enfoques reduccionistas de corte mecanicista y jerárquico, el cambio no es esencialmente de concepción sino de instrumentalización. No se trata exclusivamente de estructuras, aunque se correspondan y se pueden identificar con determinados esquemas organizativos; se trata de tipos de organización en el más amplio sentido de la palabra; por tanto, de los tipos de control que se ejercen, y de los controles que se imponen. Lo que cambia realmente, son los elementos técnico- tecnológicos y de procedimientos a nivel de los procesos de trabajo, y poco los elementos de dirección a nivel de toda la organización, al menos en la práctica. (Alhama, 2004)

El desequilibrio entre los controles formales e informales es el principal generador de cambios en las configuraciones de control y constituye un paso hacia la definición de una teoría del control. En medio de este escenario ha cambiado el papel del control en la gestión. Se ha superado la visión tradicional del control, lo cual supone gestionar necesidades organizacionales de flexibilidad, creatividad e innovación, atributos indispensables para una empresa moderna.

En las empresas por lo general se aplican varios tipos de control, que se diferencian según el tipo de estructura. Esta diversidad no es excluyente, sino que pueden combinarse mecanismos de control en un mismo contexto empresarial, lo cual es coherente con los estilos de dirección, la estructura de la autoridad y los esquemas de comunicación (Dextre et al, 2012). El adecuar la estructura organizativa de cada entidad a su tamaño, tipo de actividad y objetivos es fundamental para que el control pueda desarrollarse de forma adecuada, ya que ello define las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

La empresa no es sólo ni puede ser célula económico-productiva o de servicios en la cual se atienden y tratan los elementos técnicos y 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 transversalizada 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. La empresa moderna constituye una variedad muy joven de organización. Ella es célula organizativa de las fuerzas productivas, donde se sintetizan determinadas relaciones de producción. (Duarte, 2009)

Es común encontrar en la literatura coincidencias en relación con las funciones empresariales, particularmente en dos de ellas: dirección y administración, las cuales tienen implicaciones directas respecto al control como uno de los subsistemas fundamentales de la empresa, que a su vez deviene en función.

Todo sistema de gestión debe ir acompañado de un sistema de control de la actividad. Cualquiera que sea el sistema de control, como una parte del sistema de información general de la organización que es, ha de tener por objetivo contribuir a mejorar la gestión de la empresa y facilitar la toma de decisiones. (Carballal del Río, 2011)

El ciclo del proceso administrativo enmarca como su última fase al control, buscando asegurar la realización organizacional a través de la medición y corrección de las actividades, tomando como parámetros los objetivos establecidos en el proceso de planeación. La función del control en la administración, según Hitt, Black & Porter citados por Caballero, implica la regulación de actividades y conductas, al interior del contexto organizacional significa ajustarse o estar de conformidad con las especificaciones o con los objetivos. Se vislumbra como desde la función del control se restringe la libertad del individuo bajo la justificación del logro de los objetivos organizacionales. (Caballero, 2014)

Entre las lógicas del control que responden a los nuevos modelos organizacionales se destaca la productivista. La cual se define por la autorregulación del comportamiento del trabajador para conseguir determinados resultados productivos. Para ello se distinguen tres mecanismos básicos: por resultados, clientelar y mercantil. Esta lógica aparece en situaciones laborales en que es más difícil estandarizar los procesos, y se requiere la medición de resultados de desempeño 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)

Las reediciones de la Teoría del Capital Humano se sustentan en actuales requerimientos empresariales para desarrollar nuevas competencias asociadas al buen comportamiento laboral, que se expresa en demostrar adhesión a las reglas. Los procesos de racionalización y precarización laboral han conllevado a una clara estrategia para desestructurar la composición de la fuerza laboral y recomponerla sobre la base de nuevos principios de organización. Por un lado, se sigue manejando el tema del control desde la tecnocracia administrativa, como herramienta o mecanismo, por otro lado, se hace cada vez más recurrente una visión reticular

del control que si bien no se declara abiertamente, está contenida en las esencias de estas nuevas perspectivas, con un trasfondo ideológico bien definido y con objetivos muy precisos.

Lo cierto es que tal teoría, pese a que ha recibido numerosas críticas epistemológicas y teóricas, ha alcanzado cierto nivel de predictibilidad (Miranda, 2018). No se trata de un nuevo cuerpo teórico que reivindique el papel del hombre en el proceso de trabajo, en el marco de las relaciones de producción, sino de una refuncionalización de la concepción de los recursos humanos ajustada al lenguaje pseudo humanizador del capital. En esta teoría la referencia al control queda teóricamente explicitada y metodológicamente encubierta.

Uno de los principales desafíos que impone hoy la competencia internacional cada día más exigente y feroz, en alcanzar la máxima eficacia y eficiencia, así como efectividad, es buscar un desempeño laboral superior de las empresas, y las empresas se siguen planteando como objetivos prioritarios la reducción de costos, altos niveles de las utilidades, incremento de la productividad. Pero la gestión empresarial no puede medirse únicamente sobre la base de las utilidades y la productividad. El hecho de alcanzar relativamente altos niveles en los resultados económicos productivos y financieros, no significa que se esté agregando nuevo valor, para no decir que puede no tener nada que ver con el desarrollo individual de la persona, o con una dirección por valores que se requiere desarrollar (Alhama, et al; s/f). En este sentido el control juega un papel protagónico en tanto se asume como uno de los mecanismos por excelencia para lograr estos fines.

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.

La empresa socialista debe asumirse como un tipo de organización en la que necesariamente se produzcan y reproduzcan relaciones sociales simétricas desde la cooperación y la solidaridad.

En otras palabras, y al decir de M. Lebowitz:

(...) en la medida en que las personas se producen a sí mismas en el curso de todas sus actividades, el proceso mismo de participar en formas democráticas de producción es una parte esencial del proceso de producir aquellas personas para las cuales la necesidad de cooperar es su segunda naturaleza. (Lebowitz, 2009, p.3)

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 la empresa cubana, tanto nacional como internacionalmente, no puede traducirse en una extrapolación acrítica de “nuevas teorías” que responden a criterios netamente capitalistas del mundo empresarial. Más allá del reduccionismo economicista, la empresa cubana debe sustentarse en el principio de socializar a individuos y grupos en relaciones sociales sanas, tanto dentro como fuera de ella.

En la nueva morfología del capital y su refuncionalización desde el mundo empresarial y laboral, emergen elementos esenciales que se relacionan directamente con la problemática del control. Estos elementos deben ser cuidadosamente identificados y analizados porque, dada la capacidad del capital para asimilar los contrarios, pueden ser invisibilizados dentro de una amplia gama de técnicas de dirección aparentemente neutrales, relacionadas directamente con los mecanismos de control y sus formas de implementación.

El modelo de producción capitalista contemporáneo se caracteriza por la deslocalización, conjugada con la subcontratación. El énfasis del control se ha desplazado paulatinamente del proceso de trabajo hacia el proceso de valorización. (Celis, 2017)

No obstante, es importante prestar atención a las reconfiguraciones del capital y no confundir la noción de autocontrol, que han desarrollado y argumentado las modernas configuraciones socio técnicas, dentro de un modelo productivista que recicla las recetas del taylorismo, el fordismo y el toyotismo; con el verdadero control obrero.

Hoy se habla de un sistema que genera desechables, ya ni siquiera se emplean términos como el de población de reserva o crisis. Esto redundaría en la configuración de identidades desacreditadas, es la lógica de la hegemonía. (Valenzuela, 2018) Ante una realidad en la que se entronizan cada vez más estructuralmente procesos como la precarización y la flexibilización laborales, el ascenso de la informalidad en los mercados de trabajo y de la temporalidad en los contratos, resulta irónico hablar de autocontrol.

Los planos en los que se enfoca el análisis del control empresarial hoy pasan por considerar a éste 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. No obstante, a ello es precisamente la concepción del control social, la que debe liderar los abordajes sobre este proceso enmarcado en organizaciones empresariales, solo así podrá asumirse un enfoque sistémico e integral en el análisis de la realidad empresarial que asuma a la empresa como una forma de organización social inserta en el tejido estructural de la sociedad en su institucionalidad.

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 respecto a 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).

En la conceptualización 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”. 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 en su 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.

La diferenciación de la participación debe sustentarse en las capacidades de cada individuo de acuerdo a las potencialidades de que sea portador o aquellas que haya logrado desplegar dentro de los límites impuestos por la jerarquía administrativa. Todo ello redundará además en la capacidad para la toma de decisiones que tampoco puede sesgarse por la lógica burocrática,

sino que tiene que materializarse en la decisión colectiva. El principio de la responsabilidad única enarbolado por disímiles teorías en temas de dirección, tiene que complementarse con estos supuestos.

Sólo si se logra la participación de todos de manera directa en la detección de los desvíos y en los ajustes, se podrán establecer controles eficientes y preventivos. De lo contrario, por la omnipresencia del pensamiento y prácticas burocráticas arraigadas, se vuelve a la centralización de las decisiones y de los controles. En la misma medida en que se conciben y diseñan NFO menos mecanicistas, más flexibles, con mayor capacidad de reacción, menos niveles y menores detalles de control, la toma de decisiones esté más cercana a la ejecución, exista mayor grado de coordinación y de descentralización, los niveles jerárquicos serán mínimos o desaparecerán. (Alhama, 2004)

## CONCLUSIONES

El escenario en el que se han movido los estudios sobre la organización y en particular la empresa, se ha caracterizado por una amplia diversidad de enfoques, perspectivas y tendencias condicionadas por los cambios del orden económico y social en los que estas se insertan, en tiempos de globalización y crisis. En medio de este debate, el tema del control tiene un lugar protagónico, en tanto representa la capacidad reguladora de la empresa sometida a la lógica del capital.

El denominador común respecto al análisis del control en organizaciones empresariales remite a esquemas burocráticos que se reproducen y metamorfosean de acuerdo a las características del sistema en el que se asientan. Incluso los presupuestos organizacionales más contemporáneos se articulan sobre este eje y aquellos que llegan a ser más transgresores respecto a los esquemas antes referidos, solo se pueden catalogar como alternativos o emergentes.

Una mirada somera a los criterios manejados tanto en el orden conceptual como fáctico respecto al control, devela un continuum que se ha movido entre enfoques reactivos y preventivos desde una retórica funcionalista. De ahí que someter al análisis crítico los presupuestos desde los que se han construido estos dos enfoques, aparentemente opuestos constituye un ejercicio no solo de naturaleza teórica desde un plano revisionista, sino una herramienta que permite profundizar en el trasfondo ideológico de los esquemas administrativo-empresariales y de gestión, que enmascaran su agotamiento conceptual en “sofisticadas maniobras” de la tecnocracia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama, R. (2004). Nuevas Formas Organizativas. Editado por EUMED.NET.
- Alhama, R. et al, (s/f). Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento integrador.
- Caballero, D. (2014). *Relación de la cultura organizacional y el control: aproximación a los conceptos*. Universidad militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección de posgrados especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654.pdf>
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Carmona, M. et. al. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Revista Economía y Desarrollo*, 1(141), 152-171.
- Celis, J., C. (2017). Conferencia impartida en el III Taller de Estudios Laborales. La Habana, Cuba.
- Dextre, F. et. al. (2012) ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>.
- Duarte, D. (2009). *Diagnóstico comparativo de las necesidades de formación de las Relaciones Laborales en las Empresas Textiles "Luis A. Turcios", Sarex y Desembarco del Granma*. (tesis de pregrado). Santa Clara, Departamento de Sociología, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Figari, C. (2011). Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando. *Revista Trabajo y Sociedad (17) XV*. Recuperado de <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad>
- Gómez, A. (2013). *Estado del arte del control en sistemas organizacionales y técnicos*. (Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas). Facultad de Administración, Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, D.C. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4804/52967574-2013.pdf>
- Lebowitz, M. (2009). *El socialismo no cae del cielo*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Miranda, A. (2018). Aspectos metodológicos de los estudios longitudinales sobre la educación y el trabajo. Conferencia impartida en el III Congreso Internacional de Investigadores sobre Juventud, La Habana, Cuba.
- Salgado, J. A. 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. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>

Valor, et al. (2005). Efectividad de los códigos para el control social de la empresa. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/cic/revcir/y2005i53p163-190.html>

Valenzuela, J.M. (2018). Realidades de la juventud latinoamericana y sus retos. Panel inaugural del III Congreso Internacional de Investigadores sobre Juventud. La Habana, Cuba.

[REGRESAR AL SUMARIO](#)

*Artículo de revisión. Resultado del Proyecto de Investigación sobre Institucionalidad y Corrupción*

*Recibido: 17 de octubre del 2021 Aprobado:30 de octubre del 2021 Publicado: 22 de diciembre del 2021*

*Fabré Machado, Idalsis/ Riera Vázquez, Celia Marta (2021). Contexto empresarial cubano y control: entre lo estratégico y lo operativo*