



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COMO SUSTENTO DE
TESIS DE MAESTRÍA**

**Título:
“El control jurídico empresarial. Su aplicación en SEPSA
Cienfuegos”**

**Autor: Lic. José Gerardo González Domínguez
Tutor: Dr. Avelino Fernández Peiso**

Cienfuegos, 2007

CUBA

RESUMEN

Esta investigación explica la conveniencia de, a través de la interrelación con el control, lograr una mayor implicación del asesor jurídico en el proceso de administración de la Empresa de Servicios Especializados de Protección de Cienfuegos.

Para ello se realiza un análisis de las funciones clásicas de la administración, con especial énfasis en el control, mostrando su evolución hasta nuestros días.

Como parte del estudio ejecutado se llega a formular un concepto propio de control jurídico empresarial.

La información necesaria para este proyecto se obtuvo mediante la aplicación de técnicas de investigación tales como:

- ⇒ Análisis de documentos oficiales (Leyes, Decretos-Leyes, Decretos, Resoluciones, Reglamentos, etc).
- ⇒ Entrevistas a personal externo e interno a la organización empresarial en la que se trabajó.

Finalmente, se analiza la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos.

Las propuestas del trabajo son válidas para la consulta por especialistas y para su generalización dentro del sistema empresarial SEPSA.

INDICE

Contenido \ Página

RESUMEN

INTRODUCCIÓN \ 1

CAPITULO 1 La Empresa y su asesoramiento jurídico: aproximación conceptual

- 1.1 Introducción \ 5
- 1.2 Consideraciones generales sobre la empresa \ 5
- 1.3 Consideraciones generales sobre la asesoría jurídica \ 8
- 1.3.1- La actividad de asesoría jurídica en Cuba \ 9
- 1.4- La administración empresarial y sus funciones \ 12
- 1.4.1- Aspectos generales \ 12
- 1.4.2 a)- Planificación \ 14
- 1.4.2 b)- Organización \ 14
- 1.4.2 c)- Dirección \ 15
- 1.4.2 d) Control \ 15
- 1.5- El control en la administración empresarial \ 16
- 1.6- El control en las ciencias jurídicas \ 25
- 1.7- Conclusiones del capítulo \ 26

CAPITULO 2 Caracterización de la asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos: Utilización del control jurídico empresarial.

- 2.1- Caracterización de la empresa SEPSA Cienfuegos \ 28
- 2.1.1- Caracterización de la asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos \ 35
- 2.2- Observación de la asesoría jurídica en el territorio de Cienfuegos \ 36
- 2.2 a)- Asesores internos \ 37
- 2.2 b)- Asesores externos \ 38
- 2.2 c)- Los directivos \ 39
- 2.3- El control jurídico empresarial \ 39
- 2.4- Criterios a considerar en la aplicación del control jurídico empresarial \ 41
- 2.5- Diseño de pasos para la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos \ 42
- 2.6- Conclusiones del Capítulo \ 43

CAPITULO 3 La aplicación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos.

3.1- Introducción \ 45

3.2- Desarrollo de los pasos para la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos \ 45

3.3- Resultados \ 58

3.4- Conclusiones del capítulo \ 61

CONCLUSIONES \ 62

RECOMENDACIONES \ 63

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Durante los estudios realizados en la Maestría de Dirección impartida por la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, se recibieron conocimientos sobre uno de los sujetos más complejos a los que el Derecho da tutela: La empresa.

Hay que coincidir en que el desarrollo vertiginoso alcanzado por las empresas, a nivel mundial, está removiendo los cimientos de las tradicionales concepciones sobre su creación, funcionamiento y desarrollo.

Negar la verdad histórica de que la empresa de ayer no es la de hoy, imposibilita que los sujetos que interactúan con ella se inserten adecuadamente en sus procesos de funcionamiento y uno de los que, sin dudas, resultaría más perjudicado con semejante actuar es el asesor jurídico, cuyo perjuicio se revertiría, a su vez, sobre la entidad que debiera recibir sus servicios, pues su incorrecta interpretación del fenómeno empresarial afectaría la actuación, casi privilegiada, que posee el actor jurídico en el origen, desarrollo y extinción de la empresa.

De otra parte, también resulta necesario considerar, como un hecho notorio, que en los últimos años se ha producido y sigue produciendo cada vez más, la destrucción de las fronteras conceptuales que mantenían bien diferenciadas a las diversas ciencias; se ha originado una interacción más intensa entre todas ellas, específicamente un constante acercamiento entre Derecho y Economía, lo que conlleva, por un lado, al conocimiento generalizado de conceptos que han de interpretarse bajo una común acepción para ambas esferas del conocimiento, como ocurre con los términos administración, gestión, sistema, control, planificación, organización, estrategias, todo ello al efecto de la eficaz interacción y comunicación profesional; unido a esto, la fusión se traduce en el requerimiento de una constante evaluación e interpretación de los posibles alcances de la asesoría legal a las empresas.

Este acercamiento, impuesto por la propia dinámica de desarrollo del saber humano, muestra que es imposible pensar en el asesoramiento jurídico empresarial exclusivamente desde la perspectiva del Derecho, excluyendo de todo análisis de los fenómenos empresariales sobre los que legalmente haya que actuar, esa visión cósmica que permita la adopción de una decisión, la elaboración de un documento o el asesoramiento oportuno con verdadera eficiencia y eficacia.

Si el asesoramiento jurídico posee como fin general garantizar la legalidad en el comportamiento de las organizaciones empresariales, resulta necesario apreciar cómo se puede introducir él dentro del cambiante espectro de sus administraciones.

A pesar de lo expresado se considera que no ha sido interiorizada la realidad en toda su magnitud, faltando la visión prospectiva (entendida la prospectiva como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él) que permita proyectar el trabajo hacia nuevos horizontes.

Teniendo en cuenta los argumentos dados, es que se ha deseado investigar cómo puede producirse una mayor integración del asesor legal a la empresa, para contribuir de manera eficaz al desempeño de la misma.

Este trabajo se ha desarrollado en la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A de Cienfuegos (en lo adelante SEPSA Cienfuegos).

El problema científico que se plantea es la necesidad de una asesoría jurídica activa e implicada en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como resultado del problema planteado se ha establecido el siguiente objetivo general, proponer alternativas para el desarrollo de una activa e implicada asesoría jurídica en la Empresa de Servicios Especializados de Cienfuegos, y como objetivos específicos:

- 1- Determinar el marco teórico en que se desarrolla la actividad de la empresa y la de su asesoramiento jurídico.
- 2- Establecer el control jurídico empresarial como opción para la activa e implicada participación de la asesoría jurídica en el cumplimiento de los objetivos empresariales de SEPSA Cienfuegos.
- 3- Establecer la secuencia de pasos a seguir en la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos.

Por la naturaleza de la investigación se ha decidido un enfoque cualitativo y el estudio efectuado es el correlacional - explicativo.

La hipótesis planteada es que de emplearse el control jurídico empresarial en el trabajo de asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos, entonces se conseguirán resultados superiores en su desempeño, para contribuir al cumplimiento exitoso de los objetivos de la entidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron como métodos teóricos los estudios teórico jurídico y el jurídico comparado, mientras que los instrumentos sociológicos empleados fueron la entrevista.

Como justificantes de la investigación se pueden señalar que:

- ◆ Es conveniente por el nivel de coherencia que le aportará a la asesoría jurídica con los niveles estratégicos, tácticos y operativos en los que se lleva a cabo el proceso de administración, al intervenir en todos ellos con el control legal (visto este en una dimensión diferente).
- ◆ Es socialmente relevante por cuanto está encaminada a lograr mejoras en la actuación de la empresa para su desempeño en el alcance de sus objetivos.
- ◆ Su novedad y valor metodológico están dados en que a pesar de ser solamente desarrollada en SEPSA Cienfuegos, el análisis teórico realizado, combinado con la observación llevada a cabo mediante el ejercicio práctico de la actividad legal, permite una aproximación conceptual de control jurídico empresarial no establecida con anterioridad en Cuba, al igual que se plantea al control como vía sólida de interrelación del proceso de administración de una empresa con su asesoría jurídica.

Los aspectos referidos pueden ser extendidos a las demás direcciones de SEPSA en los territorios y a su Gerencia Nacional.

Como limitante de este proyecto se encuentra el hecho de que las políticas de planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa, se determinan y ejecutan por la dirección de la misma, por lo que si no existiera interés en su alta dirección, se dificultaría la puesta en práctica de las ideas propuestas.

El desarrollo del informe investigativo se ha estructurado a través de tres capítulos, en los que se desarrollan los objetivos específicos planteados.

El primer capítulo aborda a los dos sujetos que se desenvuelven dentro del tema objeto de estudio, aportándose elementos cognoscitivos generales sobre los mismos y específicamente relativo a sus actividades, introduciéndose elementos conceptuales del control, visto desde el campo de las ciencias jurídicas, con énfasis en el control jurídico.

En el segundo capítulo se realiza la caracterización de SEPSA Cienfuegos y del asesoramiento jurídico en esta entidad, se realiza una aproximación conceptual al control jurídico empresarial y se exponen los pasos para la aplicación del nuevo concepto en el objeto de estudio.

En el tercer capítulo se analizan el proceso de implementación y los resultados obtenidos.

CAPITULO 1

La Empresa y su asesoramiento jurídico: aproximación conceptual.

1.1- Introducción.

Para el desarrollo de cualquier investigación en las diversas ramas de las ciencias, resulta siempre necesario hacer un estudio minucioso de la documentación, dado que esa revisión bibliográfica permitirá apropiarse de los conocimientos básicos que le permitan al investigador aproximarse al tema que ha de ser objeto de su estudio.

El objetivo principal de este capítulo es mostrar los fundamentos teóricos que conforman a los sujetos empresa y asesor jurídico, tanto internacional como nacionalmente, considerando la actividad que ambos llevan a cabo desde sus respectivas posiciones en el universo de la sociedad, enfatizándose en aquellos elementos del tema que propician un acercamiento a la realidad cubana actual.

1.2- Consideraciones generales sobre la empresa.

Cualquier aproximación que se desee efectuar a la empresa debe partir de su propia conceptualización, aunque el concepto de empresa no resulta un término unívoco.

Se entiende como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios¹.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía².

La empresa es el ejercicio profesional de la actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicio³.

La empresa es una entidad económica con personalidad jurídica propia, tiene la responsabilidad de la ejecución de las tareas de producción y servicios asignados a través del Plan Único como instrumento fundamental de la política del Estado⁴

¹ Vivanco Proenza, Ana. La actividad empresarial. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 13-10-06.

² Bustamante Egel, Sofia. La Empresa. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20-4-06.

³ Uría, Rodrigo. Derecho Mercantil.--Madrid: Editorial Marcia Pons, 1997. --p37.

⁴ Cuba. Ministerio de Justicia. Normas sobre la Unión y las empresas estatales. *Revista Jurídica*. (La Habana), (21). Octubre-Diciembre 1988. p106.

A través de la diversidad de conceptos enunciados, aunque podrían haberse utilizado muchos otros, es posible apreciar que existen diferencias en la conceptualización de la empresa.

Considerando las perspectivas a través de las cuales ellas sean analizadas, las empresas pueden ser clasificadas en un sentido genérico por:

La actividad:

- Agropecuarias: Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos de origen agrícolas y pecuarios. Dentro de las más comunes encontramos las granjas agrícolas, las granjas porcinas, avícolas, apícolas, invernaderos, haciendas de producción agrícola etc.
- Mineras: Son las empresas cuyo objetivo primordial es la explotación de recursos que se encuentran en el subsuelo, como ejemplo están las empresas de petróleos, auríferas, de piedras preciosas y de otros minerales.
- Industriales: Son las dedicadas a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados como las fábricas de telas, de muebles, de calzado, etc.
- Comerciales: Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, obteniendo así una utilidad. Un ejemplo de este tipo de empresa es un supermercado.
- Servicios: Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea de salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros.

El Tamaño:

- Pequeña empresa: Es aquella que maneja muy poco capital y poca mano de obra, se caracteriza porque no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o el propietario del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una reducida división y especialización del trabajo.

- Mediana empresa: En este tipo de empresa se observa una mayor división y delimitación de funciones administrativas y operacionales. La inversión y los rendimientos obtenidos son mayores que los de la pequeña empresa.
- Gran empresa: Es la de mayor organización, posee personal especializado en cada una de las áreas de trabajo, se observa una gran división del trabajo y las actividades mercantiles se realizan en un porcentaje elevado.

La procedencia de capital:

- Privada: Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de capital de personas particulares.
- Oficiales o públicas: Son aquellas que para su funcionamiento reciben aportes del Estado.
- Economía mixta: Son las empresas que reciben aportes de los particulares y del Estado.

El número de propietarios:

- Individuales: También denominadas empresas unitarias o de propietario único. Aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- Sociales: Son aquellas constituidas a través de un contrato de sociedad y los socios son responsables del negocio.
- Estatales: Su propietario es el Estado, quien le concede el patrimonio y otorga el derecho a su administración operativa.

Cuba, como cualquier otro país, no escapa a la existencia dentro de su territorio, en mayor o menor medida, de cualquiera de las modalidades de empresas antes mencionadas aunque cuando se hace referencia al sector empresarial cubano, como criterio de agrupación de organizaciones dentro del mismo, se efectúa la división entre sectores estatal, mixto, cooperativo y privado.

Cuando se hace referencia a las empresas en Cuba, resulta necesario mencionar a las empresas sujetas al perfeccionamiento empresarial.

El sistema de perfeccionamiento empresarial, hecho extensivo a partir de la experiencia de su aplicación en la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR),

generalizado por el Decreto Ley 187⁵, instituyó por su Anexo las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial⁶, en ellas se identificaron los diferentes subsistemas que actuarían sobre los recursos humanos, materiales y financieros en las empresas. *Este es quizás, uno de los principales méritos de la proyección de la reforma empresarial cubana. El enfoque sistémico y coherente de todas y cada una de las esferas de actividad que conforman la empresa*⁷:

Después de un largo período de aplicación, resultó necesario establecer las regulaciones para una nueva etapa del desarrollo del perfeccionamiento empresarial y por ello el 7 de agosto de 2007 fue dictado el Decreto-Ley 252⁸ y en el propio mes y año, el día 16, fue promulgado su Reglamento, el Decreto 281⁹.

El Decreto 281 establece como formas de organización empresarial:

- ◆ La Organización Superior de Dirección (Grupos Empresariales).
- ◆ Empresa Estatal Socialista.
- ◆ Unidades Empresariales de Base.

1.3- Consideraciones generales sobre la asesoría jurídica.

La primera dificultad que se presenta cuando se desea desarrollar aspectos como el ahora tratado está dada por la insuficiencia desde el punto de vista internacional o nacional de fuentes investigativas sistémicas, existiendo internacionalmente un caudal considerable de información pero, en todo caso, sujeta en mayor medida a criterios de promoción comercial.

En el contexto internacional al abordarse la actividad del asesoramiento jurídico se puede observar que éste se desarrolla de diversas formas, en unos casos mediante el desempeño de un asesor único para la empresa en la cual labora o de diversos

⁵ Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley 187/98 : De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.—La Habana, 1998.

⁶ Ibidem.

⁷ Cobo Roura, Narciso Antonio. *Temas de Derecho Económico*.—La Habana: Editorial Universitaria, 2005.—p5-6.

⁸ Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley 252/07 : Sobre la Continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.—La Habana, 2007.

⁹ Cuba. Consejo de Ministros. Decreto 281/87 : Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal.—La Habana, 1987.

asesores para grandes áreas o departamentos de trabajo (en dependencia del alto nivel de complejidad y diversidad de los asuntos que éste debe atender), realizándose también con el empleo de asesores externos a la empresa.

En síntesis, la actividad de asesoría jurídica es posible desarrollarla dentro de una empresa o desde una organización externa a la misma, según sean sus necesidades. En el primer caso estaríamos hablando de lo que pueden definirse como asesores internos o propios, es decir, aquellos cuya actividad legal se lleva a cabo respecto al mismo sujeto con el cual previamente se ha establecido una relación laboral.

En la literatura consultada es común ver la mención de estos asesores en las grandes empresas como asesores corporativos.

De igual manera, sin que signifique necesariamente la inexistencia de los asesores antes mencionados, las empresas pueden servirse de los asesores jurídicos externos, en este caso están representados por los asesores cuyo vínculo con el sujeto al que han de prestarle asesoramiento se produce en virtud de un contrato de servicios u otro análogo.

Tanto un tipo de asesor como otro pueden desarrollar en forma genérica la asesoría propiamente dicha o la representación, aunque según se opina a partir de las fuentes de información consultadas, hay una mayor tendencia en las empresas que ya poseen asesores propios a contratar a los asesores externos específicamente para trámites de representación o la asesoría en materias altamente complejas y específicas.

Según lo corroborado en el reporte *How Corporations Identify, Evaluate and Select Outside Counsel* (Cómo las corporaciones identifican, evalúan y seleccionan a sus asesores externos), donde se reflejaron los resultados de un estudio desarrollado a finales del 2005 para conocer de cerca los factores que permiten llevar de una presentación inicial a una relación comprometida de largo plazo entre una compañía y sus asesores externos, entre otros factores, la mayoría de las empresas utilizan a sus asesores internos o corporativos para que intervengan en el proceso de selección de los asesores externos.

1.3.1- La actividad de asesoría jurídica en Cuba.

En el caso específico de Cuba, al abordar la temática de la asesoría jurídica, el primer elemento a tener en cuenta es que legalmente está prohibido el ejercicio privado de la profesión jurídica, ejerciendo su actividad los abogados y asesores jurídicos en general,

a partir de su inscripción en el Registro del Ministerio de Justicia y en estructuras diseñadas y aprobadas por el Estado para cada caso.

La regulación de la actividad de asesoramiento jurídico, considerando el comportamiento de los cuerpos normativos de prácticamente los últimos 20 años, hay que hacer mención a las *Normas para el trabajo del asesoramiento jurídico de 1987*¹⁰, por las que se estableció la forma en que debían organizarse las áreas jurídicas en las Uniones de Empresa, Empresas, Unidades Presupuestadas y demás órganos de la Administración Central del Estado, ellas en su artículo No. 6 disponen:

Artículo 6- *El trabajo en las uniones de empresas, empresas o unidades presupuestadas, adoptará una de las modalidades siguientes:*

- a. *En las entidades de subordinación nacional, el trabajo jurídico estará a cargo de uno o más juristas, denominados asesores jurídicos, que podrán integrar o no una unidad organizativa.....*
- b. *En los Órganos Locales del Poder Popular el trabajo jurídico podrá estar a cargo de consultorías jurídicas adscriptas a la Dirección de Justicia correspondiente*
.....¹¹

Quedó así refrendada la existencia de dos categorías de asesores, los pertenecientes a las entidades (asesores internos, agrupados o no en una unidad organizativa propia de la empresa) y los de consultorías jurídicas subordinadas a las Direcciones de Justicia de cada provincia del país (asesores externos).

No debe pensarse que al momento de la promulgación de las *Normas*¹² estas eran las únicas que permitían el ejercicio del asesoramiento jurídico a empresas, puesto que igual tipo de servicios estaba facultada a brindar la Organización Nacional de Bufetes Colectivos desde 1984.

Dando continuidad a lo regulado en las *Normas*¹³ el Ministerio de Justicia dictó resoluciones organizando el trabajo de las consultorías jurídicas adscriptas a las

¹⁰Cuba. Consejo de Ministros. Decreto 138/87 : *Normas para el trabajo del asesoramiento jurídico.* --La Habana, 1987.

¹¹*Ibidem*

¹²*Ibidem*

¹³*Ibidem*

Direcciones Provinciales de Justicia, primero en febrero de 1988¹⁴ y luego el 12 de junio de 2001¹⁵.

No fue hasta el 30 de agosto de 2001 que el Ministerio de Justicia emitió la Resolución 154¹⁶ por la que se pusieron en vigor, de manera provisional, los indicadores de calidad aplicables a las modalidades de los servicios que prestan las consultorías jurídicas adscriptas a las Direcciones Provinciales de Justicia. Los indicadores fueron concebidos para establecer el desempeño de los sujetos a los que están dirigidos, es decir, la actividad de los asesores jurídicos de las Consultorías adscriptas al Ministerio de Justicia.

Considerando la realidad en la diversidad de las estructuras organizadas para la prestación de la asesoría jurídica y después de todo un proceso de experiencias, que fueron en cada momento reflejadas mediante regulaciones legales, el Ministerio de Justicia dictó el 6 de marzo de 2002 los *Lineamientos para la organización, funcionamiento y supervisión de la actividad de asesoramiento jurídico*¹⁷.

El contenido de esta regulación legal se dirige a los asesores jurídicos de entidades, sin exclusión por criterio de la organización estructural a la que él forme parte (consultorias, empresas, Bufetes o cualquiera otra) igualmente, plantea como primer requisitos para poder desempeñar el trabajo de asesoría jurídica en una entidad:

- *El conocimiento de los objetivos de trabajo del sistema a que pertenece la entidad donde se desarrolla el asesoramiento legal*¹⁸

No se hace desarrollo en la norma, ni se encontró tratamiento en ninguna otra disposición, sobre cómo se invalidaría el ejercicio de la actividad legal cuando se incumpla el requisito antes citado, tampoco se aprecia cuál sería el criterio de medida a emplear para declarar su inobservancia.

Nótese que no se trata de conocer los objetivos de la empresa, que se diseñan a partir de los establecidos por el sistema a que ella pertenezca sino, de los últimos

¹⁴Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 20/88 : Sobre la actividad de asesoría jurídica.-- La Habana, 1988.

¹⁵Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 106/01 : Reglamento para la prestación de los servicios de asistencia jurídica en las consultorías jurídicas.—La Habana, 2001.

¹⁶Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 154/01 : Indicadores de calidad aplicables a las modalidades de los servicios que prestan las consultorías jurídicas adscriptas a las Direcciones Provinciales de Justicia.—La Habana, 2001.

¹⁷Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 42/02 : Lineamientos para la organización, funcionamiento y supervisión de la actividad de asesoramiento jurídico.—La Habana, 2002.

¹⁸*Ibidem*

mencionados.

En la norma también se especifica, como funciones específicas para el trabajo jurídico, que el jurista encargado del asesoramiento de una entidad tiene que formar un expediente de ella en el que consten sus documentos básicos como los autorizantes o constitutivos de su creación, designación del jefe, designación de los funcionarios del primer nivel de dirección, licencias, permisos y demás autorizaciones comerciales, bancarias, tributarias, entre otras que requiere la entidad para la realización de su actividad económica, Reglamento del Consejo de Dirección, Reglamento Disciplinario Interno y Convenio Colectivo de Trabajo.

Del mismo modo le asignan las funciones de mantener el control, organización y actualización de la documentación legal de la entidad, del protocolo de las disposiciones jurídicas emitidas por el jefe máximo; el registro de disposiciones jurídicas habilitado, según lo establecido por el Ministerio de Justicia; poseer la documentación acreditativa del registro y control de los inmuebles, certificar los documentos emitidos por el jefe máximo de la entidad y los demás dirigentes y funcionarios.

Los sujetos que prestan servicios de asesoría jurídica en Cuba no solo quedaron obligados a cumplir con los *Lineamientos*¹⁹ sino que, a todos ellos, se extendió la obligación del cumplimiento de los indicadores de calidad que inicialmente fueron dispuestos para las asesorías jurídicas adscriptas a las Direcciones Provinciales de Justicia, según quedó establecido mediante Resuelvo Primero de la Resolución 241.²⁰

1.4- La administración empresarial y sus funciones.

1.4.1- Aspectos generales.

Más allá de la materia que se dedique al estudio de las empresas (ciencias jurídicas o ciencias económicas), constituye una realidad universalmente aceptada que para que ellas puedan funcionar es preciso ejecutar una actividad fundamental: su administración.

¹⁹*Ibidem*

²⁰Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 241/03 : Extensión de la aplicación de los indicadores de calidad puesto en vigor por la Resolución No. 154.—La Habana, 2003.

Las empresas, cualquiera que sea su tipo –pequeña, mediana, grande- poseen una misión y según la actividad de sus gestores han de configurar con mayor o menor alcance su visión.

La misión de la empresa responde a su razón de ser, es decir, para qué fue creada y por ello encierra también el compromiso de la empresa con la sociedad o el universo humano dentro del cual se desarrolla, en la praxis empresarial es identificada generalmente por medio del objeto social o empresarial.

La visión, por su parte, representa las aspiraciones de en qué se desea que se convierta la empresa.

Para el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión es preciso, como antes se apuntó, que se lleve a cabo la administración.

La palabra administración proviene del latín "**ad**" que significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro sin embargo, el significado de esta palabra ha sufrido una radical transformación.

La situación internacional del desarrollo social, económico e industrial está obligando a un proceso de reconversión en los modos de estructurar y dirigir las organizaciones empresariales, esta reconversión supone cambios básicos en la forma de pensar y en la formación de los miembros de la organización, modificando la dirección y el manejo de los sistemas de gestión.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada.

Lo antes expuesto muestra que revisten gran importancia los objetivos de la empresa y además, que *el proceso de administración se refiere a planear, organizar, dirigir y controlar*²¹.

*La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."*²²

Los objetivos han sido definidos de diversas formas, entre estas:

²¹ Fernández Rodríguez, Mario Antonio. *El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total.* --Madrid:Editorial Madrid,1996. --135p.

²² López, Evelin. *Objetivos organizacionales.* Tomado de: <http://www.monografias.com>, 3-5-06.

- *Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.*²³
- *Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aún cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.*²⁴
- *Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.*²⁵
- *Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.*²⁶

En cuanto al proceso administrativo (planificación-organización-dirección-control), también sobre él se han formulado argumentos teóricos.

1.4.2 a)- Planificación

En las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente, quizás ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar.

La planificación es fundamental porque:

1. Permite que la empresa esté orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
8. Facilita el control al permitir medir la eficacia de la empresa.

²³*Ibidem*

²⁴*Ibidem*

²⁵*Ibidem*

²⁶*Ibidem*

La planeación establece un esfuerzo coordinado, mediante ella todos los interesados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros y a trabajar en equipo.

1.4.2 b)- Organización

Se trata determinar quién, cómo, cuándo, dónde y con qué se trabajará para alcanzar los objetivos con el menor costo posible.

De la estructura establecida nacerá la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

La estructura organizacional generalmente se representa en organigramas, aunque es importante tener identificado que el organigrama no es la estructura sino la representación gráfica de ella.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa.

1.4.2 c)- Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los jefes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los jefes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización; al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

1.4.2 d)- Control

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida como *comprobación, inspección, registro, intervención, dominio, supremacía*²⁷, mientras que controlar sería *comprobar, revisar, intervenir, examinar, dominar*²⁸.

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes; muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, por lo tanto *la planeación debe preceder al control*.

El propósito y la naturaleza del control administrativo es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

No es fácil establecer un buen control sistematizado sin una adecuada planificación, tal es así que muchos autores sostienen que la planificación y el control son inversamente proporcionales, es decir, donde ha existido una buena planificación el control es menos costoso y más sencillo, mientras que a la inversa, una planificación insuficiente o deficiente, obliga al desarrollo de controles más detallados y por ende más costosos.

*El control directo ejercido por los directivos, y no sistematizado, además de costoso suele ser débil, pues depende del tiempo y las ganas de la persona*²⁹.

1.5 - El control en la administración empresarial.

La función control es una de las esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia, también al sistema de la empresa.

En los sistemas, la función control se realiza por un subsistema que tiene como misión lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida,

²⁷ Control. *En* Diccionario Manual de la Lengua Española. 2da edición.— Madrid : Real Academia Española, 1984. --p.137.

²⁸ *Ibidem*

²⁹ Fernández Rodríguez, Mario Antonio. *El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*.--Madrid:Editorial Madrid,1996. -- p57.

introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A la luz de los aportes de Weiner (Cybernetics or Control and Communication in the animal and the Machine.1948) dando lugar a la cibernética, se introdujeron y generalizaron los principios de la teoría de los servomecanismos (un servomecanismo es un aparato que sirve para controlar el funcionamiento de una máquina o la realización de ciertos procesos productivos) en el estudio de los sistemas de control y regulación.

Varios son los sistemas de control existentes, entre ellos se encuentran el sistema de control *ultraestable* propuesto por Ashby en 1965, denominado así por la existencia de dos niveles de estabilidad o reacción ante las perturbaciones, así como el sistema de control mediante *retroalimentación*.

En el primero de los mencionados, una vez fijados los valores de los objetivos o variables admisibles para las variables esenciales y marcados los valores de las variables de acción al regulador para que mantenga al sistema bajo control, el regulador a través del sistema recibe del exterior informaciones del entorno, lo que le permitirá conocer las posibles perturbaciones, es decir, conocer las posibles situaciones en las que no se cumplan los objetivos fijados (sus valores se salgan del intervalo elegido). El regulador, entonces, dentro de los valores de las variables de acción que le han fijado (es decir dentro del campo de actuación que el control le haya delimitado), hará frente a esas perturbaciones, evitando desviaciones de los objetivos o variables esenciales (Figura 1)³⁰.

En el segundo sistema de control, de retroalimentación, el regulador recibe información sobre las desviaciones que se producen en las variables esenciales u objetivos (feedback) y a partir de esta información corregirá los efectos de las desviaciones, si bien actuando siempre dentro de los límites fijados por el control. Si el efecto de las perturbaciones no puede ser corregido, las modificaciones sufrirán retrasos ocasionados por el tiempo que tarda el control en conocer tal situación y reaccionar. Este sistema es el que sirve de modelo para el diseño de los sistemas de control <<clásico>> en las organizaciones (Figura 2)³¹.

³⁰ Menguzzato, Ana. La Dirección estratégica de la Empresa.--La Habana:Publicación Universitaria,[199?].-- 441p.

³¹ Ibidem

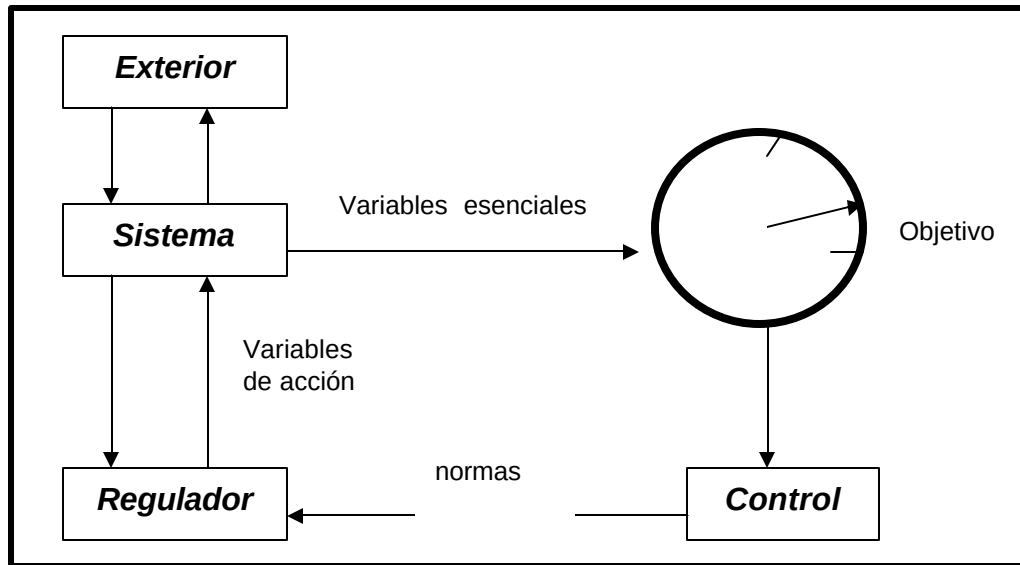


Fig.1 Representación gráfica del sistema de control ultraestable.

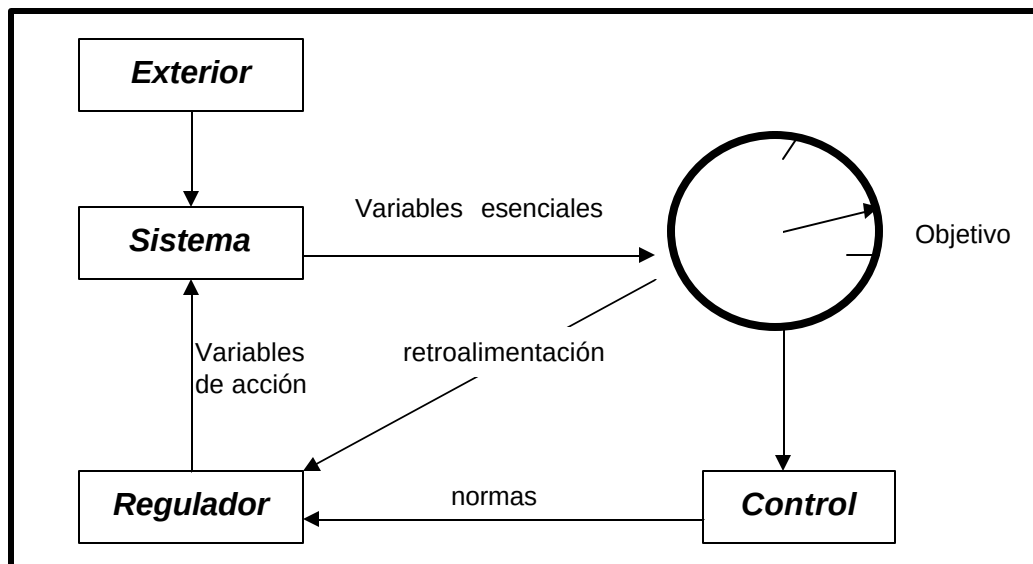


Fig.2 Representación gráfica del sistema de control de retroalimentación.

Para Newman, Logan y Hegarty (1989) y Enregle y Thiétart (1984)³² se pueden distinguir tres tipos de control: el control "sí o no" o "todo o nada", el control a posteriori y el control anticipado "ex ante" o de dirección-conducción.

³² *Ibidem*

En el primero, durante el proceso de ejecución de una actividad compleja, en determinadas fases se procede a una verificación y sólo si el resultado de esta es positivo se pasa a la siguiente fase, ejemplo: Producción de un producto.

El control a posteriori forma parte del proceso de control clásico, es decir, aquel en el que se llevan a cabo las actividades y una vez ejecutadas se analizan las causas de las desviaciones, adoptándose las medidas correctoras que podrán actuar bien sobre los planes y/o presupuestos, bien sobre la ejecución de estos, bien sobre ambos.

El control anticipado o ex ante, es aquel que se produce cuando de la observación de la realidad se deduce la existencia de perturbaciones que van a alterar los resultados a alcanzar, por lo que antes de actuar se adoptan medidas correctoras para anticiparse a esos efectos no deseados y así alcanzar los resultados previamente fijados.

Para el criterio de Koontz y Bradspies (1972)³³, si bien el control ex ante y a posteriori representa dos tipos de control, ellos pueden formar parte de un sistema de control más complejo, el "pre a posteriori" (Figura 3).

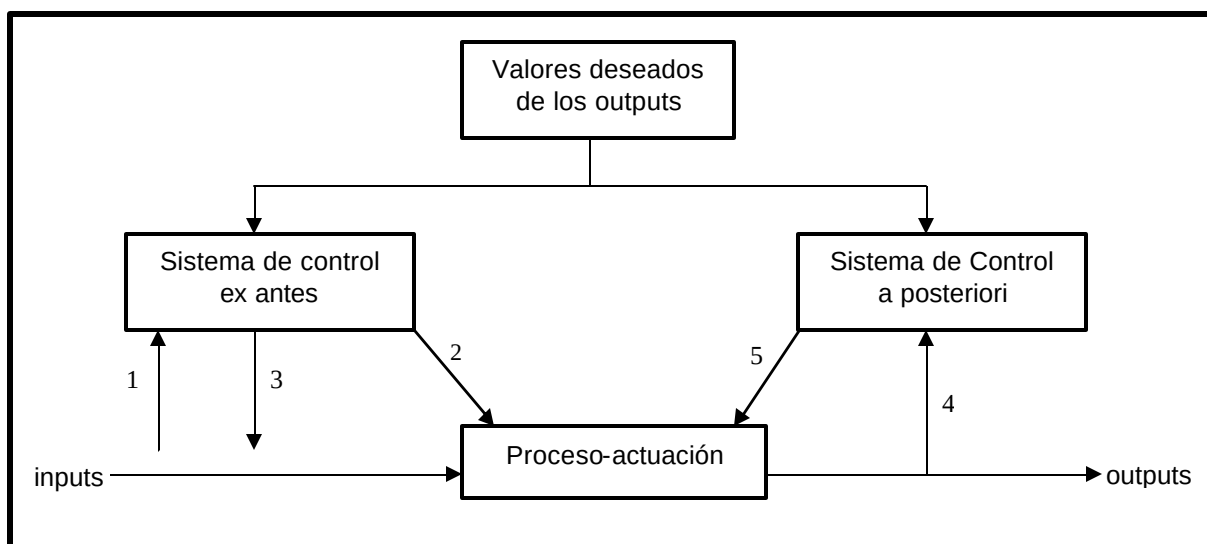


Fig.3 Representación gráfica del sistema de control <<pre a posteriori>>.

El Sistema ex ante recibe información de los inputs (1) (Factores e información), mediante el análisis se determina si hay que llevar a cabo medidas correctoras(2), enviando a la vez información en forma de input al sistema (3), para que este la tenga presente en futuras acciones. Por el contrario, el control a posteriori recibe información de los resultados de la actuación del sistema (4), analizada la cual, detectadas desviaciones entre lo deseado y lo alcanzado realmente, y concluido que es preciso adoptar medidas correctoras, propone estas al sistema (5).

³³ *Ibidem*

Cualquiera que sea el tipo de control adoptado, ya sea uno de los tres descritos o una combinación de estos, el sistema de control de la empresa deberá reunir una serie de requisitos si se desea que cumpla los objetivos para los que se diseña.

Estos requisitos son (Renal, 1985)³⁴:

- ⇒ **ser entendible**: El sistema de control debe ser diseñado de acuerdo con el sistema de estrategias y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y con las características de la forma de dirección. En caso contrario por muy técnicamente que esté diseñado será ineficaz.
- ⇒ **seguir la forma concreta de organización adoptada por la empresa**: La estructura organizativa debe ser tenida en cuenta a la hora de diseñar el sistema de control, por cuanto existe una lógica y necesaria interrelación entre ambos.
- ⇒ **detectar las desviaciones rápidamente**: Si una de las misiones básicas del control es la de proporcionar a los directivos información acerca de las acciones correctoras que se deben tomar para posibilitar alcanzar los objetivos fijados, a pesar de las desviaciones constatadas, es preciso que las desviaciones sean detectadas rápidamente. Un modo efectivo de lograrlo es que el control se ejerza sobre unas áreas críticas previamente precisadas.
- ⇒ **ser flexible**: Dada la existencia de un entorno turbulento, que requiere de un alto grado de flexibilidad tanto en el proceso de formulación de la estrategia como en el de implementación de esta, se hace obligatorio que el sistema de control revista también un carácter flexible.
- ⇒ **ser económico**: El coste del sistema de control no debe sobrepasar los beneficios que este genera. La dificultad estriba en la medición de los beneficios del control por cuanto estos dependen de varios factores como la importancia de las actividades a controlar, el coste de la falta de control, mejora

³⁴ *Ibidem*

en el logro de los objetivos debido a las medidas correctoras frente a su no adopción, etc.

Puede decirse que el control como criterio general pretende que:

- Solo se haga lo que la dirección quiere y por las personas autorizadas para hacerlo.
- Las decisiones se sustenten en información correcta.
- Los recursos de la empresa estén debidamente protegidos en tres vertientes: física, jurídica y de gestión.

Parece evidente que dentro de las empresas se desarrollen objetivos de control de autorización, registro y circulación de información y protección de los recursos³⁵.

Los objetivos de control de autorización tendrían que estar dirigidos a verificar quién está autorizado a hacer qué, garantizándose un actuar consciente por parte de todos los facultados y obligados a hacer, a partir de la claridad que posean de sus respectivas competencias y obligaciones.

El objetivo de Registro y Circulación de Información tiende a garantizar que las decisiones se basen en datos correctos.

La comunicación empresarial es un elemento vital para evitar las desviaciones en la consecución de una tarea.

Los objetivos de protección física de los recursos es sin dudas una de las cuestiones más importante que deben controlarse, sobre todo porque es imprescindible evitar que los recursos se pierdan, se deterioren o que estos se utilicen de forma indebida.

Sin embargo, para la protección de los recursos hace falta más que una protección física, hay que diseñar también unos objetivos de control jurídico, dirigidos a garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo protección contra fraudes, errores, negligencias, etcétera y junto a estos, los objetivos de gestión dirigidos a lograr métodos de trabajo adecuados.

En la concepción del control se consideran tres pasos definidos universalmente y que pueden ser expresados de forma simple:

³⁵ *Fernández Rodríguez, Mario Antonio. El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total.--Madrid:Editorial Madrid,1996.-- p59.*

- a) Averiguar qué es lo que se está haciendo.
- b) Comprobar resultados con lo esperado, lo que conduce a
- c) Desaprobar los resultados, en este último caso, conduciría a la aplicación de las medidas necesarias.

a)- La medición.

En el proceso de control, el primer paso es medir el desempeño principal con la consideración de los problemas de la medición. Sin la medición la dirección de la empresa se ve obligada a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables.

En ocasiones, cuando se enfrentan problemas de medición, es útil pensar en términos de logros tangibles e intangibles. Por otra parte, hay muchos resultados intangibles en la empresa típica. No es fácil reunir datos sobre ellos; por tanto, se debe depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. El desarrollo de ejecutivos, la buena moral del empleado, comunicación efectiva y compras eficientes, son algunos intangibles de importancia.

b)- La comparación del desempeño con el estándar.

El paso dos del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar; en realidad esto mide el desempeño. Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estándar por lo general se necesitan criterios para evaluar su significado.

Las desviaciones relativamente pequeñas del estándar son aprobadas para el desempeño de algunas actividades, en tanto que en otros casos, una ligera desviación, puede ser grave. Los directivos encargados del control, por tanto, deben analizar, evaluar y juzgar los resultados con lo mejor de su habilidad.

En la mayoría de los casos, este paso del control de comparar el desempeño con el estándar debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible. Esto facilita los esfuerzos de control y ayuda en la localización de las áreas que deben corregirse.

El directivo no necesita preocuparse por las situaciones en donde el desempeño es igual o se aproxima mucho a los resultados esperados. Además, la concentración en las excepciones requiere menos trabajo, ya que por lo general el número de partidas o

elementos que tienen variaciones de importancia es pequeño, así el control se facilita concentrándose en las excepciones, o variaciones notables, del resultado esperado o estándar.

c)- La corrección de las desviaciones.

Este es el tercer y último paso en el proceso de control. Puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata, el control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

La acción correctiva la aplica quien tiene autoridad sobre el desempeño real. Esto puede implicar la modificación del plan, un cambio en el procedimiento o método y en algunos casos puede estar indicada una modificación de organizaciones, en tanto que en otros puede bastar un cambio en la motivación, la reimplantación del objetivo en la mente del empleado o la revisión de una política y su aplicación.

Para una máxima efectividad, la corrección de una desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual, hacer responsable a un individuo por su trabajo es uno de los mejores medios de lograr lo esperado. La responsabilidad individual fija tiende a personalizar el trabajo. Se convierte en trabajo de uno la responsabilidad para emprender las acciones necesarias para llegar a un desempeño satisfactorio, hacer cualquier corrección que pueda ser necesaria; en resumen, alguien hace algo al respecto y ese alguien es definido y conocido.

Para que los directivos de alto nivel implanten buenos sistemas de control, tienen que identificar primero las principales áreas del desempeño de su organización o unidad. Estas áreas, llamadas también *áreas de resultados claves*, son aquellos aspectos de la unidad u organización que han de funcionar eficazmente si se quiere que toda la organización o unidad tenga éxito.

Casi siempre incluyen actividades, organizaciones o grupos muy importantes de actividades afines que ocurren en ellas; por ejemplo: las transacciones financieras, las relaciones entre director y subordinados o las operaciones de producción. Los controles generales que los ejecutivos de alto nivel establecen para estas áreas claves ayudarán a definir los sistemas de control más detallados y los estándares del directivo de nivel más bajo.

Además de las áreas básicas del desempeño, es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se realizarán monitoreos o se recogerá información. Si tales puntos estratégicos de control pueden localizarse, se reducirá de manera considerable la cantidad de información que es preciso reunir o evaluar.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en centrarse en los elementos más importantes de una operación determinada. Por lo regular, solo un pequeño porcentaje de las actividades, acontecimientos individuales u objetos de una operación, explicarán una elevada proporción de los gastos o problemas que habrán de afrontar los directivos.

Otra consideración relevante al seleccionar los puntos de control estratégicos en una empresa es la ubicación de las áreas en las que se opera el cambio. Así, en el sistema con que una empresa llena los pedidos del cliente, ocurre un cambio cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un elemento del inventario se transforma en un producto que debe embarcarse o cuando esta forma parte de una carga de camión. Puesto que es más probable que se incurra en errores cuando se producen tales cambios, vigilar los puntos del cambio es casi siempre una manera muy confiable de controlar una operación.

En la segunda mitad del siglo XX ocurrieron cambios sustanciales del entorno empresarial, *estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa*³⁶.

Más allá de la función clásica de control (medición, comparación y corrección del desempeño) se comprendió que éste debía desarrollarse dentro de los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado, evolucionándose desde el control hasta el control de gestión.

Las definiciones de control de gestión no han encontrado una posición pacífica,³⁷ *aunque todas ellas reconocen que los objetivos son la categoría rectora porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y*

³⁶ Hernández Torres, Maritza. *Acerca de la definición de control de gestión. Tomado de:* <http://www.5campus.com>, 3-5-06.

³⁷ *Ibidem.*

*luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos*³⁸.

La Dra. Ing. Maritza Hernández Torres³⁹ considera que la gestión comprende todos los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al *control de gestión* como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos.

También entiende que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Dentro de las técnicas utilizadas por el control de gestión está el Control Interno, este tipo de control, en el caso específico cubano, se encuentra en un proceso de reorganización o redimensionamiento, conforme a las políticas seguidas con posterioridad a la promulgación en Cuba de la Resolución No. 297 por la cual se puso en vigor las “Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas”⁴⁰.

1.6- El control en las ciencias jurídicas.

En términos generales el control es entendido como la realización de actividades relacionadas con la revisión, verificación o comprobación de diversos tipos de objetos, como pueden ser actos o acciones, incluso normativos, es por lo que en el ámbito jurídico el control se refiere al establecimiento de mecanismos tendentes a evitar el ejercicio abusivo o no conforme a derecho del poder, por lo que uno de sus principales objetivos es el control de las normas, tanto en los actos de creación como en los de su aplicación.

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03 : Definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas.—La Habana, 2003.

*El control de las normas jurídicas se ejercita dentro de un marco de referencia de carácter normativo al que éstas pertenecen, es decir, dentro del sistema jurídico en el cual se establecen también las relaciones entre las propias normas jurídicas, elaborando así medios de control*⁴¹. Estas relaciones dependen de las reglas de funcionamiento de cada sistema jurídico.

Según la clasificación propuesta por el constitucionalista español Manuel Aragón⁴², el control tiene tres distintas manifestaciones, a saber: control social, control político, control jurídico.

El control social es un control no institucionalizado, o sea, no previsto como tal en una norma jurídica, que incide en el desarrollo y ejercicio de las facultades y atribuciones de los órganos del Estado. Es llevado a cabo por los particulares en ejercicio de sus libertades o derechos, empezando por la libertad de expresión. Se difunde por ejemplo, a través de los medios de comunicación, o bien, por la vía de las manifestaciones. Constituye un control porque busca incidir en el ejercicio del poder político presionando a que las instituciones y autoridades se ciñan a llevar a cabo las funciones que tienen encomendadas. Tiene un impacto importante pero no tiene relevancia jurídica.

El control político es aquel que llevan a cabo los actores políticos, es decir, quienes en determinado momento por las funciones que desempeñan en los órganos públicos, tienen una actividad política. Si bien este tipo de control se ejerce respecto de actos o acciones, su finalidad primordial es señalar a las personas que ejercen esos actos, por lo que se dice que es un control subjetivo. El control político sí está institucionalizado – previsto en normas jurídicas-, pero el hacer uso de él no necesariamente implica una consecuencia jurídica. Su eficacia o impacto depende más de la oportunidad y habilidad de quien lo ejerce y de que se presente en el momento oportuno.

El control jurídico es el que ejerce un órgano imparcial, independiente y autónomo sobre ciertos actos o acciones de los órganos públicos.

El control jurídico puede así manifestarse de muy diversas formas y por ello, bajo éste enfoque, se hace mención entre otros a los controles de:

- Constitucionalidad
- Discrecionalidad

⁴¹Huerta Ochoa, Carla. *La acción de inconstitucionalidad como control abstracto de conflictos normativos*. *Revista Mexicana de Derecho Comparado*. (México), (108). diciembre 2003.

⁴²Lara Bárbara, Adna. *La Cámara de Diputados en el Sistema Constitucional mexicano*. Tomado de: <http://www.diputados.gob.mx>, 20-4-06

- Legalidad
- Administrativo
- Ambiental
- Fiscal
- Judicial

En consecuencia con lo expuesto, el control jurídico, desde su acepción general, es considerado con respecto a la empresa como aquel control al que ella queda sometida, por entes externos, para garantizar su funcionamiento acorde a las exigencias sociales o del Estado en que se hayan constituido.

Durante el estudio bibliográfico no se encontró ninguna bibliografía que abordara la intervención de la asesoría jurídica en el control dentro de la entidad, ni las vías o herramientas para hacer posible la participación profesional del asesor jurídico de una empresa en sus procesos de administración.

1.7- Conclusiones del Capítulo.

El análisis bibliográfico permitió conocer los diferentes conceptos de empresa y las clasificaciones que de ellas pueden llevarse a cabo según los factores que se tengan en cuenta para su realización, igualmente permitió conocer qué es la asesoría jurídica y cuáles son las distintas formas en las que puede manifestarse (interna, externa o la combinación de ambas).

Además, se produjo el acercamiento conceptual a las funciones del proceso de administración empresarial, contrastándose la de control con la visión que de él se posee por parte de las ciencias jurídicas.

Se ilustró la importancia que reviste el control jurídico para el cumplimiento de las políticas estatales, destacándose en el capítulo que dicho control está concebido, en su actuación, desde el exterior de la empresa y para lograr el comportamiento de la misma, dentro de los límites generales concebidos por el Estado con su creación.

Fue observado que ninguna elaboración doctrinal da tratamiento al desempeño del control, por parte del asesor jurídico, dentro de una empresa.

CAPÍTULO 2

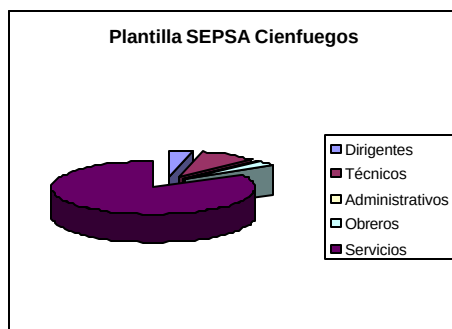
Caracterización de la asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos: Utilización del control jurídico empresarial.

2.1- Caracterización de la empresa SEPSA Cienfuegos.

La Gerencia SEPSA Cienfuegos fue creada en el año 1995 mediante Acuerdo DUODECIMO del Consejo de Administración de la Sociedad Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima -conocida comercialmente como SEPSA-, Sociedad Mercantil Cubana fundada el 25 de Noviembre de 1993 con acta de constitución registrada mediante la Escritura 174 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas en el Libro 159, Folio 90, Hoja 1602, Sección segunda, Inscripción 1ra. y en el Registro Mercantil Segundo de La Habana, en el Libro 667, Folio 91, Hoja 6681, Inscripción 1ra.

La composición de su plantilla por categorías ocupacionales es:

Trabajadores	Cantidad
Dirigentes	40
Técnicos	92
Administrativos	3
Obreros	33
Servicios	853
De estos últimos:	
Agentes de Seguridad y Protección	761
Total de trabajadores	1021



Su **Objeto Social**, que coincide con el de la Empresa, le faculta para la prestación de los siguientes servicios:

- Realizar la protección de bienes muebles e inmuebles de cualquier tipo.
- Efectuar la protección de personas naturales y jurídicas, así como a eventos de cualquier tipo.
- Diseñar, fabricar, instalar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas de seguridad y protección y otros afines, incluyendo los servicios técnicos y electrónicos.
- Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos y monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y televigilancia local o remota.
- Trasladar sustancias peligrosas, alucinógenas y otros bienes que por su valor económico, expectativas que generen o por su peligrosidad, requieran de protección especial.
- Brindar servicios de protección antivirus y de las transmisiones e información computarizada, de almacenamiento y conservación de información y soportes, así como de protección contra las emisiones electromagnéticas de computadoras y otros equipos que la produzcan y de protección física con software de medios y sistemas informáticos.
- Realizar la importación, consignación, distribución, comercialización mayorista y minorista y el arrendamiento de todo tipo de medios, equipos y accesorios y sistemas de seguridad y protección, incluyendo los de protección activa y pasiva contra incendios, así como toda clase de medios de protección humana, medios y sistemas de audio y megafonía, sistemas y medios de captura, grabación y transmisión de imágenes, iluminación, comunicaciones y señalización.
- Realizar la exportación de bienes de servicios que se generan de la actividad de seguridad y protección.
- Elaborar proyectos y ejecutar actividades constructivas modulares de seguridad para fines diversos, así como barreras físicas, puertas, rejas y otros medios de protección.
- Reparar y dar mantenimiento de medios de transporte, equipos y agregados vinculados a la seguridad y protección.
- Realizar las investigaciones de hechos y personas en materia de seguridad y protección.

- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios en la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Realizar estudios de escenarios en materia de seguridad y protección.
- Formar y actualizar al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección en técnicas de defensa personal.
- Brindar servicios de adiestramiento en técnicas caninas para funciones de protección, detección de personas y sustancias.
- Prestar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de la autenticidad de documentos financieros mercantiles, papel, moneda y toda clase de instrumento de pago.
- Brindar servicios de investigaciones y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de arte, bienes de valor museable y otros objetos.
- Prestar servicios auxiliares al seguro.
- Llevar a cabo la edición y comercialización mayorista de publicaciones especializadas en seguridad y protección física.
- Efectuar estudios y proyectos de seguridad, planes de seguridad y protección, planes de evacuación y contingencia, estudios de riesgos y planes de seguridad informática.
- Brindar servicios de supervisión en sistemas de seguridad y protección.
- Brindar servicios técnicos, de adiestramiento, clínicos, farmacéuticos y de zootelería, todos ellos caninos.
- Prestar servicios de atención al hombre.
- Comercializar de forma mayorista canes.
- Comercializar de forma minorista canes a nacionales cubano, previa aprobación del Ministerio del Interior.
- Comercializar de forma mayorista y minorista accesorios y alimentos para canes
- Brindar servicios de protección en pesos cubanos

Esta entidad posee como **misión**:

Ofrecer seguridad y protección a personas naturales y jurídicas de Cienfuegos, con una gestión personalizada e integral del riesgo, profesionalidad y modernas tecnologías certificadas

Planteándose a su vez como **visión**:

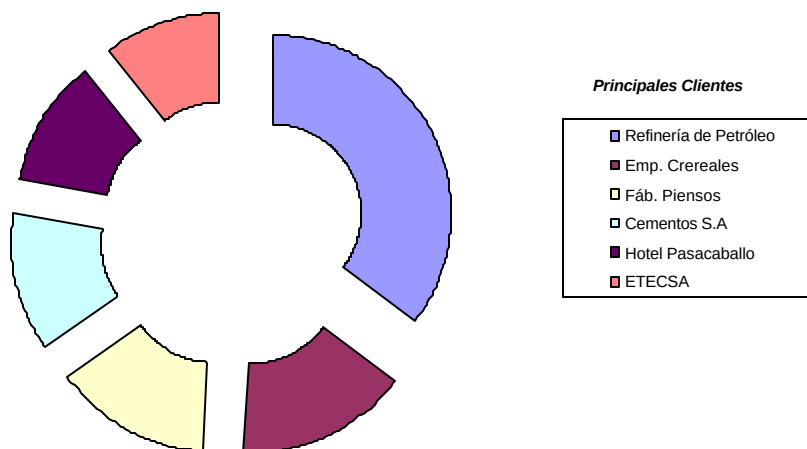
Ser una empresa de excelencia, innovadora y eficiente, con trabajadores comprometidos, que satisface oportunamente la demanda de sus clientes. Manteniendo el liderazgo en el mercado de seguridad con servicios que se distinguen por la gestión integral, la confiabilidad y la calidad certificada.

Los **valores compartidos** identificados para la misma son:

- Patriotismo
- Excelencia
- Colectivismo
- Integralidad
- Compromiso
- Comunicación
- Honestidad
- Disciplina

Los mejores Clientes, considerando la facturación en ambas monedas, resultan ser:

Clientes	% del total
Refinería de Petróleo	13.73
Empresa de Cereales	5.98
Fabrica de Pienso	5.51
Cemento S.A.	5.01
Hotel Pasacaballos	4.51
ETECSA	4.09



La entidad realizó su proceso de planeación estratégica para el período 2005-2008, estableciendo sus objetivos estratégicos y sus estrategias.

	Objetivos Estratégicos	Estrategias
VENTAS	Lograr un crecimiento anual de las ventas no inferior al 5 %	Diversificar las formas de cobro Expandirse a nuevos segmentos del mercado haciendo un mejor aprovechamiento del Objeto Social aprobado Establecer alianzas con proveedores de servicios complementarios
	Lograr que no menos del 70 % de los servicios sean integrales	Compartir el concepto de Servicios Integrales de Seguridad a todos los niveles de la organización Certificar y mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad Capacitación
LOGÍSTICA	Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un valor no inferior al 30 %	

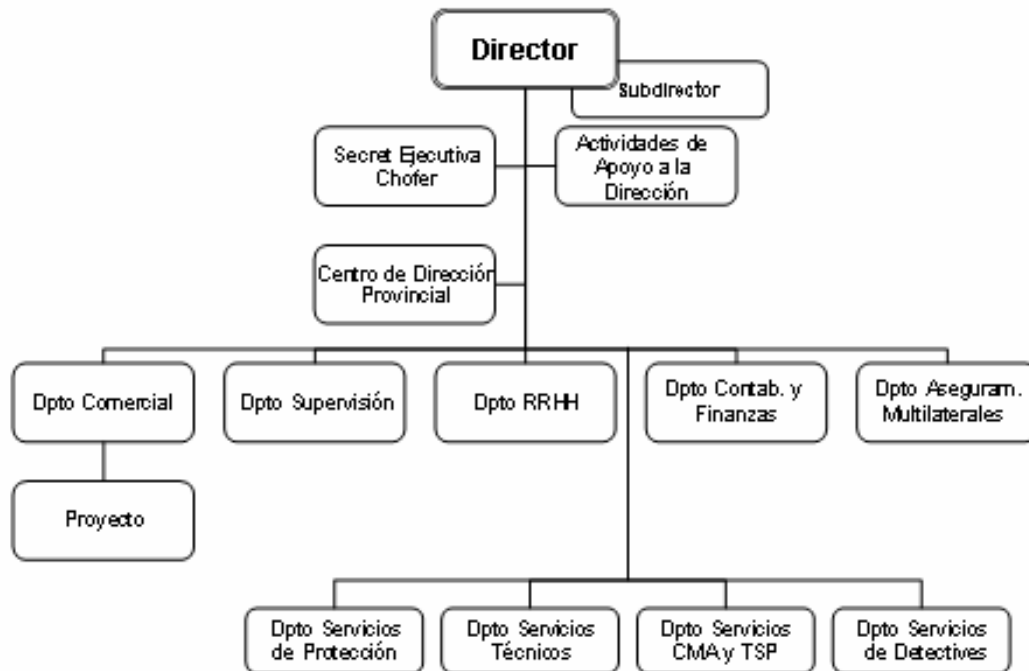
		proveedores
		Aumentar la cartera de proveedores
		Plan de comunicación interna
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS	Alcanzar índices de satisfacción del cliente no inferior a 4,5	Perfeccionar el Sistema de Comunicación con Clientes
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento	Diseñar un Sistema de Gestión del Conocimiento
		Optimizar el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC)
GESTIÓN DE LA CIT	Implantar un Sistema de Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica	Establecer alianzas con centros académicos y científico
		Desarrollar y ejecutar variantes de estimulación de la innovación tecnológica
		Rediseñar el Sistema de Atención al Hombre

Los objetivos de trabajo de la empresa establecidos para el año 2006 fueron:

1. Alcanzar los resultados financieros establecidos en el presupuesto.
2. Lograr que el 100% de los servicios que se proyecten estén concebidos como integrales.
3. Ampliar la cartera de servicios.
4. Mejorar la aptitud para responder a las necesidades de los clientes.
5. Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa.

La estructura de la Gerencia aparece representada en el siguiente organigrama:

Organigrama de la Gerencia Cienfuegos



2.1.1- Caracterización de la asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos.

Desde el mismo momento de su creación, la actividad de asesoramiento legal en SEPSA Cienfuegos fue asumida directamente desde Ciudad de La Habana por el Departamento Jurídico de la Sociedad, entonces integrado por dos abogados, solo recibiendo atención los asuntos que por disposiciones internas debían ser sometidos a la consideración de tal Departamento (demandas económicas, los nombramientos de dirigentes, los cambios de cuentas bancarias) o los que por interés de la administración de la Gerencia se desearan consultar.

En general, la atención jurídica resultaba distante.

A finales del año 2001 se inicia una nueva etapa, caracterizada por la contratación de servicios legales externos (Bufetes Colectivos). La atención legal no se centraba exclusivamente en el cliente SEPSA Cienfuegos ya que el mismo abogado atendía tres empresas más en el territorio.

En agosto del año 2003 se le aprueba a la Gerencia el cargo de asesor jurídico en la plantilla y se cubre la plaza en septiembre del propio año.

El desarrollo de esa asesoría interna, desde el año 2003 hasta finales del año 2005, estuvo estrictamente dirigida al cumplimiento de las obligaciones dispuestas para su actividad por el Ministerio de Justicia. En correspondencia con ello, dicha asesoría trabajó en:

- ♦ Verificación de la existencia u elaboración dada su carencia, del expediente en el que constaran los documentos básicos de SEPSA Cienfuegos, tales como los autorizantes o constitutivos, la designación del jefe de la misma, designación de los funcionarios del primer nivel de dirección, licencias, permisos y demás autorizaciones comerciales, bancarias, tributarias, entre otras que requiere la entidad para la realización de su actividad económica, reglamento del Consejo de Dirección, reglamento Disciplinario Interno y Convenio Colectivo de Trabajo, etc. (practicándose así formas “clásicas” del control).

- ♦ Cumplir con las funciones de mantener el control, organización y actualización de la documentación legal de la entidad, del protocolo de las disposiciones jurídicas emitidas por el jefe máximo; el registro de disposiciones jurídicas habilitado, según lo establecido por el Ministerio de Justicia; poseer la documentación acreditativa del registro y control de los inmuebles, certificar los documentos emitidos por el jefe máximo de la entidad y los demás dirigentes y funcionarios. (ejecutando técnicas de control).

Cuando se hace referencia a las técnicas de control se está considerando a aquellas que responden al cómo hacer las cosas, mientras los objetivos del control tributan al qué debe hacerse.

En resumen, por imperio de las regulaciones normativas para su actividad en el país, todas las acciones del asesor jurídico respondieron en mayor medida a controles a posteriori y contribuyeron en definitiva al logro del control jurídico.

2.2- Observación de la asesoría jurídica en el territorio de Cienfuegos.

Partiendo de la idea de la investigación, se decidió explorar la visión que pudieran tener sobre el asesoramiento jurídico los propios asesores jurídicos y los directivos de empresas.

Para su desarrollo se tomaron en cuenta los dos tipos o modalidades de asesores jurídicos que interactúan con las empresas (internos y externos), al igual que se entendió prudente conocer la percepción que del trabajo de asesoría jurídica tuvieran los directivos.

El universo de empresas a trabajar se estableció primero por criterio de territorio, considerándose suficiente el municipio de Cienfuegos que posee un alto potencial empresarial y donde existe una larga experiencia en administración de empresas.

En segundo lugar, se consideraron dentro del territorio, las de mayor relevancia económica.

Para la obtención de la información que finalmente fue procesada se realizaron un total de 24 entrevistas, de ellas 7 dirigidas a conocer la actividad de los asesores internos y 7 la visión que sobre ellos tienen los directivos de sus empresas, además de 10 entrevistas relacionadas con la actividad de los asesores externos en la que se

incluyeron 5 casos de asesores externos que ofrecen sus servicios a más de dos entidades en el territorio.

Para ilustrar los resultados alcanzados se ha considerado prudente ofrecerlo conforme a los sujetos que se entrevistaron, es decir, asesores internos, externos y directivos.

2.2 a)- Asesores internos.

- En todos los casos la mayor preocupación está dada en el cumplimiento de los lineamientos de trabajo que le pueden ser supervisados por sus estructuras nacionales o por visitas de supervisión del Ministerio de Justicia.
- En todos los casos se conoce la misión y visión de la entidad a la que pertenecen.
- En cinco casos se concibe la misión y visión de la empresa como un aspecto mayormente vinculado a la calidad y al marketing.
- Cinco casos mostraron saber los objetivos del sistema empresarial al que pertenecen.
- Cuatro casos lograron exponer con ejemplos su vinculación con los objetivos de la empresa.
- En seis casos se considera que la dirección les da participación en la mayoría de sus eventos de decisiones colectivas y dos de ellos aprecian que en varios de estos eventos pierden tiempo que pueden emplear en su trabajo específico.
- La totalidad de los casos entienden posible que además de las funciones que tienen asignadas por ley pueden hacer otras dentro de la empresa, mencionando como ejemplos de ellas a tareas de ejecución directa que les piden los directivos.
- La totalidad de los casos consideran necesario aumentar su preparación individual sobre la actividad empresarial.
- En cinco casos se reconoce la necesidad de aumentar su actividad de capacitación a todos los niveles dentro de la empresa.
- En cinco casos se opina que gran parte de las áreas de la empresa solamente vienen a verlos cuando ya poseen algún problema concreto.
- Tres casos reconocen invertir una parte importante de su tiempo en trabajos que les ha encomendado la dirección y que posteriormente no son objeto de seguimiento.

- La totalidad de los casos está altamente preocupada por la implantación del control interno al no comprender cómo pueden aportar con su trabajo al mismo más allá de la Carpeta Legal.

2.2 b)- Asesores externos.

- La totalidad consideran su tiempo muy preciado y acuden a la empresa a resolverle aquellos problemas que les presenten en correspondencia con los servicios que previamente han contratado.
- La totalidad muestra preocupación por la trilogía de supervisiones a su trabajo (realizadas por las direcciones nacionales de entidades que son atendidas, por las organizaciones o entidades a las que ellos mismos pertenecen y por las supervisiones del Ministerio de Justicia en caso de servicios brindados fuera de las Consultorías).
- En cinco casos se expresó que los empresarios no comprenden que ellos tienen que trabajar en los aspectos puntuales acordados pues no pueden estar a merced de una sola empresa todo el tiempo.
- Cuatro casos manifestaron conocer la misión y visión de la entidad a la que pertenecen.
- Seis casos conciben la misión y visión de la empresa como un elemento que ella debe tener, sin asociarlo a algún aspecto en específico.
- Dos casos mostraron saber los objetivos del sistema empresarial al que pertenecen.
- Dos casos lograron exponer con ejemplos su vinculación con los objetivos de la empresa.
- Seis casos interpretan que participación en los eventos de decisiones colectivas de las empresas debe estar centrada fundamentalmente en los Consejos de Dirección.
- Todos los casos consideran necesario aumentar su preparación individual sobre la actividad empresarial.
- Todos los casos reconoce la necesidad de aumentar la capacitación en temas jurídicos a todos los niveles dentro de la empresa.
- Siete casos opinaron que su relación con la empresa se sustenta en los encuentros con el Director o miembros del equipo de dirección.

- Cinco casos reconocen que algunas las actividades que se les ha encomendado no han sido posteriormente cumplidas por los miembros de la empresa de la forma en que ella fue diseñada por el asesor.
- La totalidad de los casos considera que la actividad que pueden desarrollar en función del control interno de la empresa que asesoran, está ajustada básicamente al cumplimiento de la Carpeta Legal.

2.2 c)- Los directivos

- La totalidad de los casos considera indispensable la actividad de la asesoría jurídica para el mejor desarrollo de su trabajo.
- La totalidad de los casos considera que requiere mayor entendimiento de la actividad jurídica para exigir más de sus asesores.
- En cuatro casos conciben al asesor jurídico como la persona encargada de resolverle los problemas legales que a diario se le presentan, desplazando en sus análisis la función previsor a un segundo plano.
- En seis casos no se ha pensado en la posibilidad de la asesoría jurídica en el proceso de planeación.

De los resultados obtenidos se concluye que los asesores internos poseen mayor acercamiento a la alta dirección de las empresas, que los que desarrollan su trabajo fuera de estas, a su vez, en los primeros existe una mejor comprensión de los objetivos empresariales.

Los directivos perciben la necesidad de una mayor actuación de los asesores legales con los que interactúan, aunque no poseen claridad en cómo podrían alcanzar los resultados de sus expectativas.

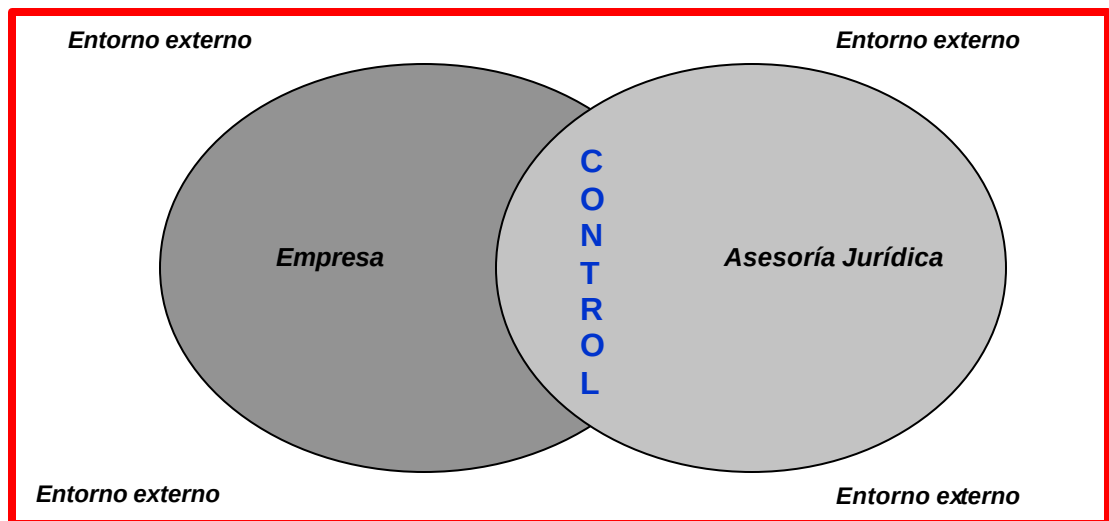
2.3- El control jurídico empresarial.

En correspondencia con el estudio de la ciencia y el estado del arte del tema sujeto a investigación, además de tener en cuenta la experiencia de trabajo del autor de la investigación por más de 10 años en la asesoría de empresas se concluyó que, cumpliendo exclusivamente las vigentes concepciones normativas para su trabajo

previstas por el Ministerio de Justicia, el asesor jurídico alcanza básicamente a ejecutar un control jurídico, el cual no resulta suficiente cuando se desea trabajar hacia dentro de la empresa con un mayor grado de implicación en los resultados de la administración empresarial.

En virtud de los elementos expuestos, se estableció la necesidad de construir una nueva proyección del accionar legal que respondiera a la necesidad de integración ya abordada.

Entendido que tanto el Estado (plano externo) como la administración de la empresa (plano interno), están obligados a trabajar con las políticas de control, se identificó en él un nexo en el que era posible actuar de conjunto la entidad y la asesoría jurídica.



Partiendo conceptualmente del tipo de control <<pre a posteriori>> ya abordado y teniendo como premisas que el control que se lleve a cabo debe ser entendible, seguir la forma concreta de organización adoptada por la empresa, detectar las desviaciones rápidamente, ser flexible y ser económico; se formula una nueva proyección del trabajo de la asesoría jurídica: el control jurídico empresarial.

En una aproximación conceptual al control jurídico empresarial, este puede quedar definido como el conjunto de actos o procedimientos por medio de los cuales una persona (asesor jurídico) o un órgano (Consultorías, Bufetes, etc), examina o fiscaliza los actos o procesos que se deben realizar o se han realizado por otras personas u

órganos dentro de la empresa con trascendencia al funcionamiento de esta última acorde a su objeto social, a fin de garantizar o verificar si en su planificación, organización y cumplimiento, se han observado todos los requisitos que exige la ley.

La conceptualización elaborada respeta el criterio de enlace asesor legal-empresa a través del control, vista esta actividad como el desempeño más natural que en definitiva deberá realizar el asesor jurídico para la empresa, a la vez que posibilita la admisión de esa misma actividad no desde una percepción de control a posteriori sino, dentro del propio marco de la planificación si ello es necesario. Logrando la interpretación de la intervención de la asesoría jurídica en cualquiera de los dos momentos.

2.4- Criterios a considerar en la aplicación del control jurídico empresarial.

Para lograr la aplicación del control jurídico empresarial, sustentándose en el estudio realizado, resultó prudente definir criterios de orientación que ayuden a delimitar el campo válido de actuación para que pueda llevarse a cabo el trabajo, sin insuperables impedimentos.

Los criterios son:

- ⇒ La aplicación debe llevarse a cabo, preferiblemente, por entidades en las que exista asesoría jurídica interna o propia.

Por el desarrollo de sus funciones, los asesores internos se deben encontrar en un grado superior de relación directa con la organización de la empresa, con la alta dirección de la misma y sus posibilidades de influencia pueden ser mayores.

- ⇒ Su materialización se debe producir en empresas estatales (en el caso cubano este concepto se extiende tanto a las estatales propiamente dichas, como a las consideradas "jurídicamente privadas" o Sociedades Mercantiles de capital 100 % cubano).

Por su forma de organización este tipo de empresas propician el trabajo jurídico inspirado en el control jurídico empresarial, dado que deben establecer ellas sus objetivos de trabajo en correspondencia con los lineamientos aprobados o dictados por el Estado.

⇒ Se requiere que la dirección de las empresas en las que se trabaje utilicen, de forma general, herramientas de la Dirección por Objetivos (DPO), la Dirección por Valores (DPV) y la Planeación Estratégica (PE), para garantizar certeza en las proyecciones de trabajo y en los aspectos hacia los que se debe potenciar la actividad jurídica.

Este factor debería estar presente, en principio, en la totalidad de las empresas cubanas, ya que desde el año 1995 todos los organismos fueron convocados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a definir sus objetivos para el año 1996 propiciándose a partir de este momento la intervención del Ministerio de Educación Superior (MES) en tal actividad con todo su arsenal científico para llevar adelante la tarea y como continuación de ese proceso, en el año 2001, se reguló mediante Resolución Conjunta No. 1 MES-MEP la obligación para todas los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Consejos de Administración Provinciales (CAP) y el resto de las entidades, a comenzar desde el año 2002 a utilizar las tres herramientas de dirección: la Dirección por Objetivos (DPO) , la Dirección por Valores (DPV) y la Planeación Estratégica (PE) , con un alcance nacional.

La preexistencia de los tres factores mencionados no es excluyente para que, bajo condiciones diferentes, se pueda introducir el control jurídico empresarial, aunque se reconoce que en estos últimos casos resultará más difícil el proceso.

2.5- Diseño de pasos para la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos.

Establecido analíticamente el control jurídico empresarial como opción para la transformación del trabajo de asesoría jurídica a utilizar y comprobado que SEPSA Cienfuegos reunía los criterios definidos como convenientes para la aplicación de tal tipo de control jurídico, se procedió a analizar los pasos a seguir en la introducción práctica de las ideas planteadas.

Como parte del proceso, se analizaron los pasos para la mejora continua de los procesos enunciados por Deming, Juran, Ishikawa, Bekaert-Stanwick, Vicson (Anexo C), considerando a manera de orientación la elaboración de los pasos en correspondencia con la propuesta de Ishikawa.

Actuando conforme a lo argumentado se determinaron los pasos o acciones generales siguientes:

1. Comprometer a la alta dirección con el perfeccionamiento de la actividad legal.
2. Evaluar la situación inicial.
3. Identificar a qué objetivo u objetivos de la planificación tributan las regulaciones legales nacionales.
4. Estudio de las fichas de procesos aprobados.
5. Intervenir los procesos que incluyen contratos con proveedores y clientes.
6. Elaborar, de conjunto con la alta dirección, los Manuales de Responsabilidad para los directivos y de Registro y Circulación de Información necesarios.
7. Elaborar un sistema de retroalimentación, tanto para el asesor legal como para el resto de los trabajadores de la organización.
8. Control y mejora

2.6- Conclusiones del Capítulo.

Se corroboró que el asesor jurídico, exclusivamente cumpliendo las vigentes disposiciones normativas para su trabajo previstas por el Ministerio de Justicia, alcanza a ejecutar esencialmente un control jurídico, lo cual no es suficiente cuando se desea ejercer la actividad de asesoramiento con mayor implicación en los resultados de la administración de la empresa.

Se sugiere que la insuficiencia expresada puede ser superada mediante el desarrollo de una nueva forma de asesoría jurídica dentro de la empresa, a través del ejercicio de un control jurídico diferente, al que se denomina control jurídico empresarial.

De otra parte, se reconoce que la implementación del control jurídico empresarial conlleva la consideración previa de criterios en los que se asientan las probabilidades de éxito futuro del trabajo.

Observando la necesidad de cambio y que SEPSA Cienfuegos se ajusta a los criterios de selección planteados, se proponen los pasos a seguir en la implementación del control jurídico empresarial en esta entidad.

CAPÍTULO 3

La aplicación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos.

3.1- Introducción.

El objetivo que se persigue con este capítulo es ilustrar cómo se desarrollaron los pasos para la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos y los resultados obtenidos con esta forma de control.

3.2- Desarrollo de los pasos para la implementación del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos

Paso 1. Comprometer a la alta dirección con el perfeccionamiento de la actividad legal.

Como ya fue mostrado en el Capítulo 2, la actividad de asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos hasta el año 2005 transcurrió por tres etapas de trabajo diferentes, de cara a su interrelación con la dirección de la entidad. La primera de ellas matizada por una asesoría desde el nivel superior (Presidencia), cuyo diseño de trabajo incluía a la Gerencia Cienfuegos como un sujeto más dentro de la empresa en general, razones por las que solo se atendían los aspectos específicos que por regulaciones internas de la empresa tenía que asumir la asesoría jurídica nacional o las dudas más apremiantes que pudiera tener la dirección del territorio.

La segunda etapa se caracterizó por una asesoría territorial externa, con elevada independencia de la asesoría nacional, aunque en alguna medida se relacionara con ella para asuntos específicos.

La tercera y última etapa comenzó desde el mes de septiembre del año 2003 con la aprobación de un asesor jurídico propio de la entidad y se mantuvo hasta el año 2005 en que, como parte de los estudios realizados en Maestría de Dirección, se conocen elementos que originan la inquietud de dar continuidad al trabajo de asesoramiento en otra dimensión.

Para el logro de tales propósitos se procedió a transmitir la nueva idea de trabajo al Director de la entidad, explicándole detalladamente las inquietudes que se tenían, la idea de cómo se pensaba desarrollar el trabajo y la necesidad del apoyo de la dirección

para que fueran posibles los cambios que se pensaban realizar.

La Dirección de SEPSA Cienfuegos quedó altamente motivada con la idea expuesta y ofreció su apoyo al proyecto de trabajo.

Para garantizar la decisión adoptada se estableció un punto en el Consejo de Dirección del mes de marzo de 2006, en el cual el asesor jurídico explicó cuál era el plan de trabajo propuesto para su investigación, así como las áreas con las que mayormente interactuaría y de las que necesitaba apoyo, advirtiéndole además la necesidad de estar preparados para el cambio, pues era altamente probable que se modificarían varias formas del actuar cotidiano en la entidad.

En el propio evento de decisión colectiva se dio a conocer el cronograma de trabajo que se iniciaba en el mes de marzo de 2006 y se extendería hasta el mes de marzo de 2007.

El Director de la entidad, en la reunión, impartió indicaciones a todos los Jefes de Departamentos para que facilitaran la información, documentación y transmitieran la experiencia de trabajo de sus áreas. Además, estableció la planificación de un despacho mensual con el asesor legal, en el que este le informaría, con la misma periodicidad, cómo marchaba el proceso de trabajo y para respaldar, a la mayor brevedad, las decisiones de cambios que fueran mutuamente analizadas.

Paso 2: Evaluación de la situación inicial

Como en toda investigación científica cualitativa, es importante una adecuada observación del estado natural del objeto de estudio que posibilite la apreciación oportuna y creíble, desde la cual se partirá para la realización de las transformaciones propuestas.

En correspondencia con los propósitos de la investigación; considerando además el vínculo con los objetivos de trabajo de la entidad, se establecieron intencionalmente aquellos elementos, en función de los cuales se deseaba evaluar el cambio de percepción de la situación existente en SEPSA Cienfuegos en relación con la actividad jurídica.

Al ejecutarse su determinación, ellos fueron agrupados en cualitativos y cuantitativos, a saber:

Cualitativos

- ♦ Influencia de la actividad legal en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ♦ Asesoría jurídica como control.
- ♦ Cultura legal.
- ♦ Control Interno.
- ♦ identificación de responsabilidades.
- ♦ identificación de autoridad.
- ♦ flujos informativos.

Cuantitativos

- ♦ Ciclo de cobros.
- ♦ Reclamaciones por impagos.
- ♦ Respuesta a quejas y reclamaciones de los servicios.

Paso 3: Identificar a qué objetivo u objetivos de la planificación tributan las regulaciones generales internas que existentes en la Gerencia.

Para la realización de este paso se consideraron las actividades de la organización sobre las cuales se trabajaron los objetivos estratégicos 2005-2008 y que fueron:

- Ventas
- Logística
- Gestión de los servicios
- Gestión del Conocimiento

Igualmente se tuvo en cuenta los objetivos de trabajo.

Con el antecedente de esta información se procedió a conformar un índice de todas las disposiciones jurídicas emitidas por la Presidencia de SEPSA y que estuvieran vigentes, posteriormente se procuraron sus textos.

Años	Cantidad de disposiciones jurídicas consultadas y obtenidas
2000	2
2001	19
2002	51
2003	66
2004	45
2005	40
2006	34
Total	257

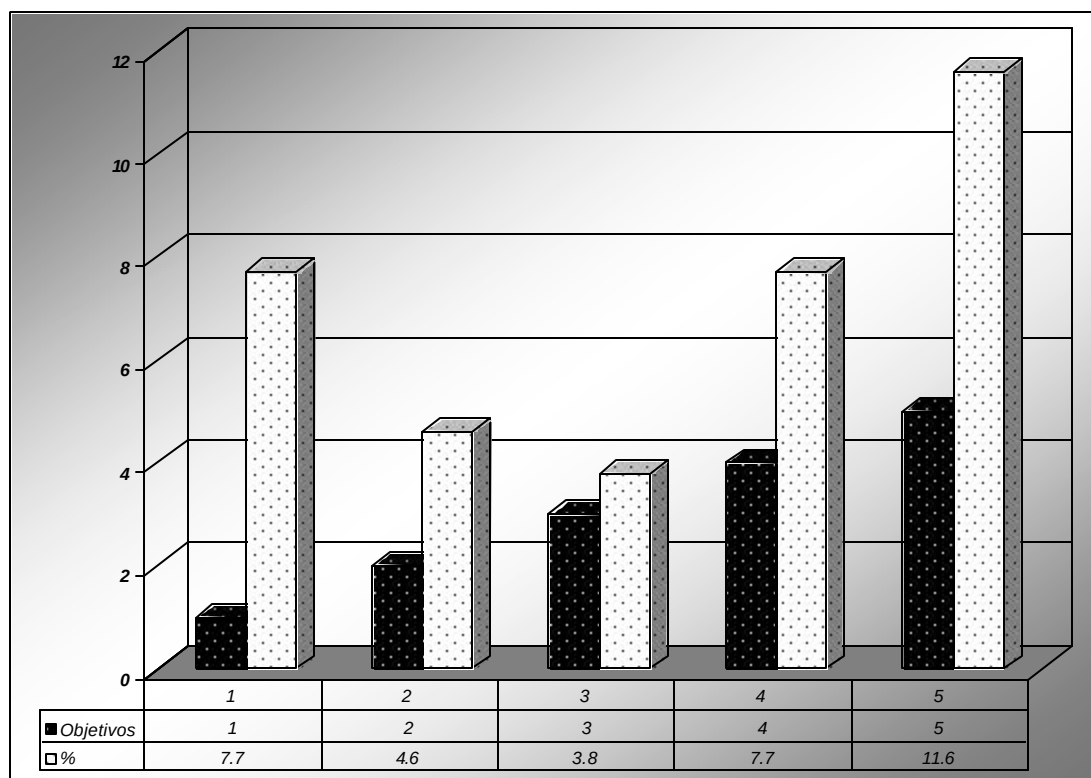
Se identificaron cuántas poseían requerimientos informativos periódicos o hacían exigencias de implementación:

Normas por años	Con requerimientos informativos periódicos	Con exigencias de implementación
2000	0	2
2001	1	11
2002	3	28
2003	1	22
2004	2	32
2005	9	38
2006	1	26
Total	17(6.6%)	159(61.8%)

Finalmente se dividieron las normativas según sus correspondientes impactos directos en los objetivos de trabajo.

- Alcanzar los resultados financieros establecidos en el presupuesto **(1)**.
- Lograr que el 100% de los servicios que se proyecten estén concebidos como integrales **(2)**.
- Ampliar la cartera de servicios **(3)**.
- Mejorar nuestra aptitud para responder a las necesidades de los clientes **(4)**.
- Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa **(5)**.

Objetivos	<i>Cantidad de normativas que le impactan directamente</i>	<i>% del total</i>
(1)	20	7.7
(2)	12	4.6
(3)	10	3.8
(4)	20	7.7
(5)	30	11.6



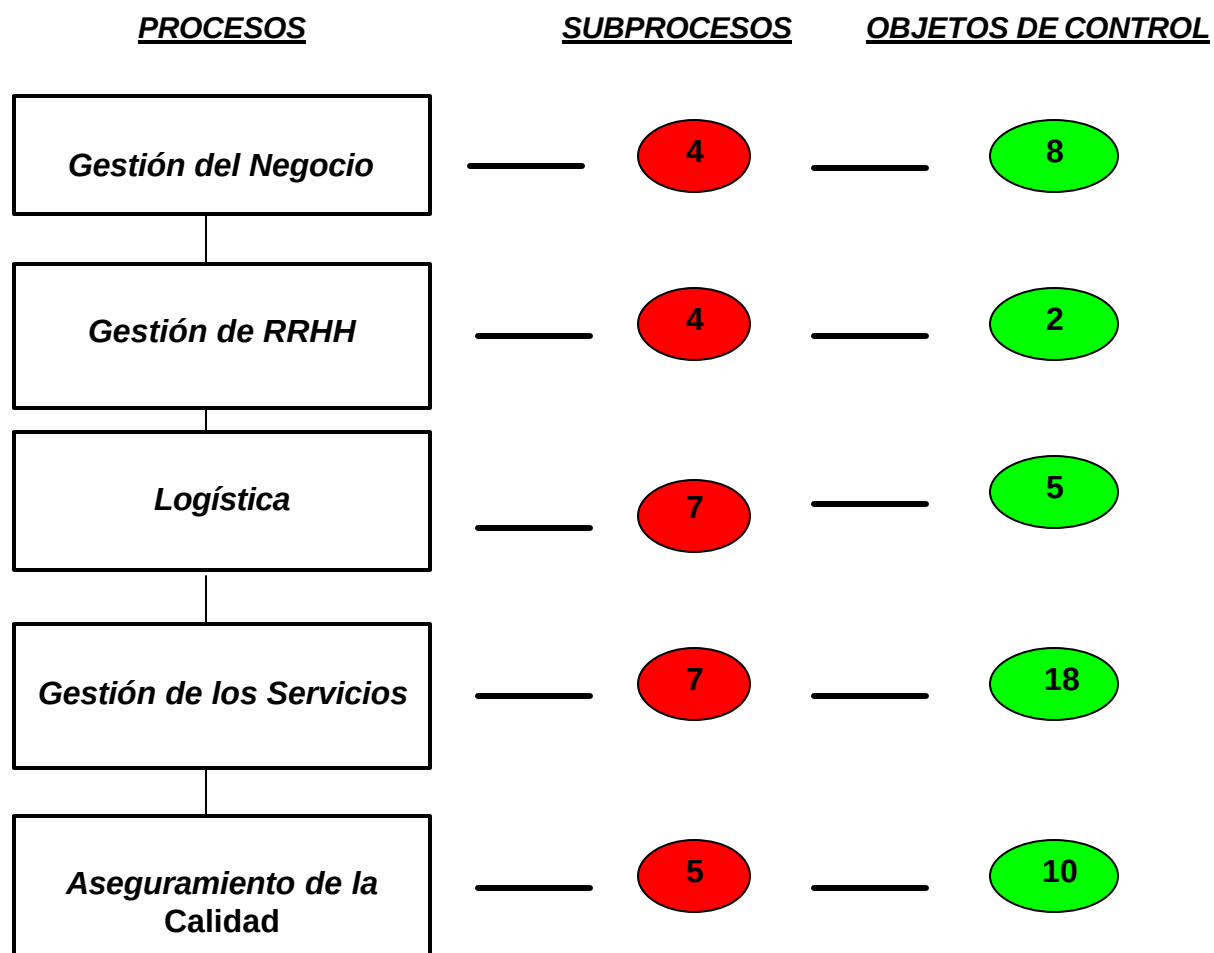
Se determinó dar prioridad a las disposiciones de mayor impacto, revisando su correcta implementación. En general, para el seguimiento continuo, se establecieron acciones en los Consejos de Dirección mensuales, además fueron agregadas al Plan Anual de Supervisiones Internas.

En este proceso se detectaron los fallos de aplicación existentes y, sobre la base de la experiencia, se procedió a establecer las medidas correctivas necesarias.

Paso 4: Estudio de las fichas de procesos aprobados

Identificado el entorno regulativo interno y con la cooperación de los diferentes departamentos, se dirigieron las acciones hacia el estudio de los procesos generales ya identificados por el Sistema de Gestión de la Calidad (Anexo D), reconociendo los posibles objetos de control en los que podría intervenir la actividad jurídica.

De un total de 27 subprocesos (Anexos D-1 al D-5), se identificaron 19 subprocesos en los que debía actuar la asesoría jurídica, con un total de 43 objetos de control.



Establecidos los objetos de control, se estudiaron e instrumentaron los puntos de control para los mismos.

Para la implementación de los puntos de control se consideraron los elementos más importantes de cada operación dentro de los subprocesos, así como los momentos o áreas en las que se podría operar el cambio (entendido este conforme a lo expuesto en el Marco Teórico de la investigación).

Paso 5: Intervenir los procesos que incluyen contratos con proveedores y clientes.

Para el desarrollo de este paso fue necesaria, como acción organizativa, que la dirección de la Gerencia aprobara la individualización de la tramitación y el control de los contratos por el personal de logística y de comercial, en el primer caso dirigida a su accionar con los proveedores y en el segundo para la venta de los servicios de la entidad.

Lograda la individualización, se ajustó el trabajo en ambas direcciones, estudiándose los procesos de aprovisionamiento y venta, sus fallas, así como estableciendo las acciones correctivas necesarias con las proyecciones del accionar hacia el futuro.

Se revisaron los contratos de servicios y en correspondencia con las tendencias observadas en el país por las cadenas de impagos, se introdujeron nuevas cláusulas para asegurar legalmente que en su día se honraran las deudas. Para facilitar los pagos de los clientes, se trabajó en diversificar las formas de cobros, previendo situaciones que no tenían por qué traducirse en impagos.

Se organizó un proceso integral de capacitación legal para el personal de las dos áreas de trabajo (logística-comercial), resaltándoles las acciones más importantes a ejecutar en cada caso.

Examinados los resultados del trabajo y previendo futuras desviaciones o incumplimientos, así como analizando el procedimiento MN-P-0103 Confección de Cartas de Intención, Bases Permanentes de Contratación, Contratos y Suplementos, se solicitó en reunión de trabajo con la dirección otro cambio en las acciones habituales de trabajo, en este caso, dirigido a la introducción de un momento de control posterior a la revisión del contrato y anterior a su firma definitiva por la autoridad facultada, garantizando un mecanismo sencillo, seguro y con evidencia, para que la autoridad facultada procediera a la firma de los mismos.

Corroborado que en la ejecución del contrato se desencadenan dentro de la Gerencia acciones que no deben ser desconocidas por el asesor jurídico se trabajó en la facturación.

Se estudiaron las facturas para la venta de los servicios y se fijaron puntos de control del cambio, el primero en la recepción por el área económica de la factura, para garantizar la contrapartida con el personal inicialmente actuante y con el propósito de comprobar que el documento posee los requisitos legales necesarios como su firma, cuño, descripción adecuada del producto o servicio que se ofreció y el segundo, en el proceso de contabilización y antes de su materialización definitiva, consistente en la verificación por referencia cruzada de la información contenida en la factura y la

originada por el área específica en la que se declaró el gasto de materiales o la prestación de los servicios declarados en ella.

Para la materialización de estos momentos, las acciones a adoptar fueron fijadas como funciones de trabajo detalladas dentro del contenido de trabajo del personal del área económica encargada de su ejecución, suscribiéndose el correspondiente anexo al contrato de trabajo.

En ese mismo sentido, como parte del trabajo de la Comisión de Control Interno de la entidad, se estableció expresamente como una de sus funciones, la revisión periódica y aleatoria del trabajo ejecutado en los dos puntos de control antes mencionados.

Se advirtió la inexistencia de un procedimiento o reglamento para el desempeño de la actividad de facturación y el cobro de los servicios, lo que conllevó a la elaboración de los flujos para la realización de los mismos, de conjunto con el especialista de calidad. En este trabajo se especificaron los puntos de control por parte de la asesoría jurídica.

Paso 6: Crear, de conjunto con la alta dirección, los Manuales de Responsabilidad y Registro y Circulación de Información.

Para la ejecución de este paso fue muy útil el levantamiento de las normativas legales previamente realizado pues evidenció la carencia, a nivel de empresa, de regulaciones que indicaran o establecieran este tipo de manuales.

Comprobada la ausencia expresada, se realizó la evaluación de la situación existente, procediendo a la confección e implementación de los mismos, observándose a través del proceso que:

- En el Reglamento del Consejo de Administración de la empresa, vigente desde 1999, aparecían establecidas las funciones y facultades para el Presidente, los Gerentes Nacionales y Territoriales, ellas en gran medida ya no ajustadas al desempeño real que realizaban en el año 2006 y que aún hoy realizan. Sin que tuviera ningún tratamiento, en ésta o cualquier otra norma o reglamento, la identificación o el establecimiento de las funciones y atribuciones del resto de los directivos.

- La empresa carecía de disposiciones que orientara la organización de la comunicación interna, existiendo solo regulaciones para el procesamiento y

transmisión de la información del Centro de Dirección, información esta última vinculada esencialmente con la actividad de los servicios de seguridad y protección, así como a las principales incidencias de hechos o conductas de indisciplinas e ilegalidades por lo tanto, estas informaciones no estaban vinculadas al intercambio interno de información para el seguimiento en el cumplimiento de las tareas y la verificación de sus ejecuciones.

Se comprobó además la no identificación oficial o no formalización de los eventos de decisiones colectivas, que por disposición de normativas internas o por requerimientos para el cumplimiento de los objetivos de trabajo, requería realizar la Gerencia.

- La actividad de contabilidad y finanzas poseía desactualizado el Manual de Contabilidad, base normativa de los procedimientos esenciales para la contabilización de los recursos y su control económico.
- No había existido necesidad de la utilización de las regulaciones para el tratamiento contable de los expedientes de faltantes y sobrantes, desconociéndose el procedimiento a seguir.
- En la actividad de protección de los recursos (almacenes y activos fijos) solo se habían realizado acciones de protección física por locales (protección contra incendios y controles de acceso), no así la protección legal para otros tipos de riesgos como huracanes, descargas eléctricas, los propios incendios, cubierta compresiva (contrato de seguro), para ellos la empresa no había fijado ninguna norma específica de conducta que obligara a la Gerencia a actuar de manera diferente.
- En función de normas generales (Reglamento Disciplinario de la empresa), estaban establecidas las responsabilidades en la aplicación de medidas disciplinarias, comprobándose la inexistencia de proyecciones en cuanto a la exigencia de responsabilidades por la pérdida de recursos materiales o financieros (responsabilidad material), por el incumplimiento de los flujos informativos (consecuencia de lo antes señalado sobre la información entre departamentos o hacia la empresa) y por la falta de participación en general en los diferentes eventos de decisiones colectivas que se requerían. En este aspecto tampoco existía norma específica de conducta de la empresa que obligara a la Gerencia a actuar de manera diferente.

Tomando en cuenta las insuficiencias conocidas se elaboró un calendario de trabajo para la confección de los manuales propuestos, teniendo como premisa la necesidad inmediata de evitar los errores de:

- Autorización indebida de extracción de recursos de los almacenes.
- Imposición de medidas disciplinarias por personas no facultadas.
- Aplicación de responsabilidades materiales por personas no facultadas.
- Delegación de funciones por personas no autorizadas.
- Autorización o extracción de combustible por personas no autorizadas.
- Ejecución de gastos no planificados.

El trabajo se comenzó por actividades específicas, comprobando a cuál manual tributaba cada una de ellas, se priorizaron todas las acciones encaminadas a la delimitación de la autoridad y la responsabilidad así como, a la utilización de los recursos, al propio tiempo, se monitoreó las implicaciones de sus respectivos desarrollos para el proceso de información y comunicación.

Se acordó con la Dirección de la Gerencia una evaluación trimestral del proceso de trabajo, haciéndose en estos períodos los ajustes necesarios a las dinámicas de los departamentos implicados y se analizó en reunión con todos los especialistas de los departamentos las necesidades de cambios en las secuencias de sus operaciones y en la elaboración de sus informaciones.

Alcanzados los consensos, mediante la negociación de la Dirección con los departamentos, se redactaron las regulaciones normativas (resoluciones) que formalizaban los mismos y los hacían de obligatorio cumplimiento.

Paso 7: Elaborar un sistema de retroalimentación, tanto para el asesor legal como para el resto de los trabajadores de la organización.

El estudio de las particularidades de una entidad o de sus procesos y las acciones de control sobre los mismos, no pueden resultar por sí solas suficientes.

La gestión de la información relacionada con el comportamiento de cada una de ellos, con oportunidad, así como el establecimiento de canales de comunicación apropiados que permitan el conocimiento, a la mayor brevedad, de la gran diversidad de disposiciones que regulan actividades de una entidad, se convierte hoy día en el mayor reto.

Al igual que ocurre con casi todos los procesos empresariales, la dificultad esencial no radica en su planificación y organización, mucho menos en su entendimiento por los participantes, colaboradores o Jefes de los mismos sino, en dotarlos de las vías

necesarias que posibiliten la retroalimentación de cómo se van comportando los mismos para su control apropiado.

De otra parte, la creación de estos mecanismos o vías, no pueden estar diseñarse tan alejadas de la actividad ordinaria de quienes generan la información, que sean vistas por ellos como una carga adicional a su trabajo.

La información es necesario que sea oportuna, útil, poco onerosa para quienes debe brindarla o elaborarla y accesible a quienes la requieren.

Con los criterios ya enunciados se trabajó en función del control jurídico empresarial.

El trabajo llevado a cabo se estructuró en dos vertientes:

- ◆ Informaciones a facilitar por los diferentes departamentos en relación con su actividad, vinculadas a los puntos de control establecidos.
- ◆ Informaciones que debía procurar o facilitar la actividad de asesoría jurídica para propiciar la actualización constante de las normativas nacionales o internas que eran precisas para la organización del trabajo, la introducción de modificaciones o cambios y para las mejoras.

Aprovechando el alto grado de informatización de la organización (todos los directivos tienen acceso a máquinas computadoras) y la existencia de una INTRANET, se solicitó autorización a la dirección de la entidad para materializar este trabajo por vía informática, ejecutándose las siguientes tareas:

- Creación de un Sitio en la INTRANET dedicado exclusivamente a la actividad legal.
- Publicación y actualización del índice de las disposiciones de la empresa, con acceso a tiempo real por cualquier usuario de la red a sus textos originales.
- Publicación y actualización del índice de las disposiciones de la Gerencia (resoluciones), con acceso a tiempo real por cualquier usuario de la red a sus textos originales.
- Planificación y ejecución de la contratación de publicaciones digitales para la actividad financiera: Software Finanzas al Día del Ministerio de Finanzas y Precios y el Consultor Electrónico del DISAIC. En la primera mencionada se

garantiza por el propio suministrador su actualización mensual vía correo electrónico.

- Se ejecutó la suscripción a la publicación digital de la Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Se instituyó, dentro del contenido de la información a brindar en el evento de decisión colectiva organizado para el análisis de la disciplina, el cumplimiento de la disciplina informativa, así como la información de la cantidad de disposiciones legales que fueron recibidas en el período, con una evaluación de cuáles son externas e internas y a su vez, cuáles llevan implementación inmediata o mediata.

En el propio evento se definen las acciones que se requieran para la implementación, los responsables y fechas de cumplimiento.

Este tipo de eventos se celebra mensualmente.

- Se definió y reguló el Flujo Informativo de la Gerencia, así como las vías para el control sistemático de su cumplimiento.
- Se crearon y oficializaron formalmente las supervisiones jurídicas, como vía de control paralela a las supervisiones internas de la calidad y de los servicios, previendo la posibilidad de la interconexión entre ellas en sus procesos de trabajo.

Paso 8: Control y mejora

En cada momento del trabajo se apreciaron los requerimientos de ajustes requeridos para la transformación de la actividad de asesoría jurídica, fijándose los controles que servirían para la medición y comparación.

Del mismo modo, en cada paso, se realizaron las correcciones necesarias y se diseñaron acciones preventivas para evitar reiteraciones de las fallas detectadas.

Quedaron establecidas las vías para garantizar un monitoreo permanente del comportamiento de la actividad jurídica en la práctica, facilitando la posibilidad de continuar introduciendo cambios según las exigencias de escenarios presentes y futuros.

3.3- Resultados

Para contar con elementos de valoración sobre los cambios que podían haber ocurrido por la introducción del control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos y si se habían logrado los propósitos de los pasos realizados para su implementación, se realizó la medición correspondiente.

La medición se efectuó desde la etapa inicial del trabajo mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y el examen de documentos.

Para la determinación de los sujetos a los que se les aplicarían las entrevistas se establecieron requisitos de selección que quedaron formulados y argumentados del siguiente modo:

- ◆ Años de trabajo en la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

De vital importancia pues, como ya se explicó, la asesoría jurídica en SEPSA Cienfuegos había transitado por etapas diferentes de trabajo a lo largo de los años, necesitándose que quienes fueran a ofrecer sus criterios hubieran permanecido en la organización en cada una de ellas.

- ◆ Condición de Cuadro o dirigente del más alto nivel de dirección.

Sustentado en que el control jurídico empresarial desea influir en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que la apreciación más inmediata de los cambios debe producirse en aquellos cuadros o dirigentes que participan ordinariamente dentro de la entidad en la aprobación, ejecución y control de las políticas administrativas.

- ◆ Conocimiento.

Los seleccionados debían tener las competencias necesarias para ser capaces de percibir cualquier cambio.

Se observó que el total de dirigentes que posee la Gerencia es de cuarenta (40), de ellos solo once ostentan la condición de Cuadros, el resto son los denominados mandos intermedios (Jefes de Áreas, Jefes de Instalaciones y Jefes de Secciones).

Dentro de los once Cuadros, ocho (72.7 %) trabajan en la Gerencia desde hace más de 5 años, teniendo todos, según el estudio realizado a de sus Currículum Vítae, amplia preparación en la actividad de administración y habían recibido dos cursos básicos de capacitación legal, impartidos como parte de la capacitación al personal de dirección por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Los ocho Cuadros fueron considerados para la consulta.

Identificados los elementos cualitativos con los que se trabajaría y aplicadas las técnicas, se procesaron los resultados con el SPSS.

A partir de la medición realizada antes de la aplicación del control jurídico empresarial, se aplicaron las mismas mediciones una vez desarrollados los pasos de trabajo para su aplicación en SEPSA Cienfuegos.

El proceso se llevó a cabo entendiendo que se deseaban obtener criterios en dos momentos distintos de la investigación y por ello resultaba útil aplicar la prueba no paramétrica de comparación de 2 muestras independientes, particularmente, la prueba Kolmogorov Smirnov. Contrastando la significación asintótica con el valor alfa prefijado (0,05).

Los resultados obtenidos fueron (Anexos F y G):

1- Existió, después de empleado el control jurídico empresarial, un cambio de criterios positivo.

2- Los elementos determinados como de mayor significación en el cambio fueron:

- ◆ Influencia de la actividad legal en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ◆ Asesoría jurídica como control
- ◆ Flujos informativos.
- ◆ Cultura legal.

Para los elementos cuantitativos (evaluados mediante el análisis de documentos), también se hicieron mediciones antes de comenzar la implementación del control jurídico empresarial y con posterioridad a él. Ilustrados comparativamente, los resultados son los siguientes:

ELEMENTOS OBSERVADOS	COMPORTAMIENTO/cierre 2005
<i>Ciclo de cobros</i>	oscila en 38 - 43 días
<i>Reclamaciones por impagos</i>	75 asuntos
<i>Quejas y reclamaciones de los servicios</i>	(No existe criterio por falta de evidencia, se estimó el tiempo de respuesta por algunos datos disponibles en 60 días)
ELEMENTOS OBSERVADOS	COMPORTAMIENTO (cierre febrero 2007)
<i>Ciclo de cobros</i>	oscila en 30 - 35 días
<i>Reclamaciones por impagos</i>	17 asuntos
<i>Quejas y reclamaciones de los servicios</i>	Promedia 25 días en la respuesta.

Además de los resultados ya relacionados, también debe reflejarse que de un total de 12 auditorías y supervisiones externas realizadas a SEPSA Cienfuegos en el período comprendido desde marzo de 2006 hasta el mismo mes del 2007, no se señalaron deficiencias vinculadas al cumplimiento de disposiciones internas o externas, ni tampoco sobre aspectos que guardaran vínculo con la actividad jurídica. Reconociéndose en todas ellas, por el contrario, las iniciativas de trabajo de la asesoría jurídica para el cumplimiento de las políticas administrativas de la empresa.

3.4- Conclusiones del Capítulo

Se comprobó que es viable la aplicación práctica del control jurídico empresarial, sin que ello signifique que el asesor jurídico deje de cumplir con las obligaciones legales y metodológicas que nacionalmente están dispuestas para su actividad.

Se observaron los resultados obtenidos con el nuevo concepto de trabajo jurídico, a partir del análisis de la transformación de la situación de la asesoría en la empresa SEPSA Cienfuegos.

Finalmente, se pudo constatar que con el control jurídico empresarial en SEPSA Cienfuegos se obtuvieron mejoras en la actividad legal y se influyó en el desarrollo de la actividad administrativa de la Gerencia, lográndose en ésta última un mejor desempeño en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.

CONCLUSIONES

- ◆ El control, dentro de la administración empresarial, ha sufrido un proceso de desarrollo constante como así lo demuestra el control de gestión.
- ◆ El control jurídico, concebido para su actuación desde el exterior de la empresa, reviste gran importancia en el cumplimiento de las políticas estatales.
- ◆ Entre la administración en el desarrollo de sus procesos de control y la asesoría jurídica de la entidad, es posible la sinergia a través de la ejecución del control jurídico empresarial.
- ◆ El control jurídico empresarial representa una nueva concepción de trabajo para la asesoría jurídica en la empresa, dirigida a una actuación en todos los niveles de dirección (estratégico, táctico y operativo) y a su materialización en cualquiera de las etapas de administración.
- ◆ El control jurídico empresarial, aplicado en SEPSA Cienfuegos, condujo a la mejora en la actividad legal de la entidad.
- ◆ El control jurídico empresarial, aplicado en SEPSA Cienfuegos, permitió un mejor desempeño de la administración para alcanzar sus objetivos de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Que se profundice en el estudio del control jurídico empresarial.
2. Que se analice por la Presidencia de SEPSA los resultados del trabajo para su aplicación en la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A.
3. Socializar el conocimiento emanado de la investigación, a través de eventos científicos, conferencias y actividades de divulgación jurídica.

Referencias bibliográficas.

1. Vivanco Proenza, Ana. La actividad empresarial. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 13-10-06.
2. Bustamante Egel, Sofia. La Empresa. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 20-4-06.
3. Uría, Rodrigo. Derecho Mercantil.--Madrid: Editorial Marcia Pons, 1997.--p37.
4. Cuba. Ministerio de Justicia. Normas sobre la Unión y las empresas estatales. Revista Jurídica. (La Habana), (21). Octubre-Diciembre 1988. p106.
5. Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley 187/98 : De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.—La Habana, 1998.
6. Ibidem.
7. Cobo Roura, Narciso Antonio. Temas de Derecho Económico.--La Habana: Editorial Universitaria, 2005.--p5-6.
8. Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley 252/07 : Sobre la Continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.—La Habana, 2007.
9. Cuba. Consejo de Ministros. Decreto 281/87 : Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal.—La Habana, 1987.
10. Cuba. Consejo de Ministros. Decreto 138/87 : Normas para el trabajo del asesoramiento jurídico. La Habana, 1987.
11. Ibidem
12. Ibidem
13. Ibidem
14. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 20/88 : Sobre la actividad de asesoría jurídica.--La Habana, 1988.
15. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 106/01 : Reglamento para la prestación de los servicios de asistencia jurídica en las consultorías jurídicas.—La Habana, 2001.
16. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 154/01 : Indicadores de calidad aplicables a las modalidades de los servicios que prestan las consultorías jurídicas adscriptas a las Direcciones Provinciales de Justicia.—La Habana, 2001.
17. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 42/02 : Lineamientos para la organización, funcionamiento y supervisión de la actividad de asesoramiento jurídico.—La Habana, 2002.
18. Ibidem
19. Ibidem
20. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución 241/03 : Extensión de la aplicación de los indicadores de calidad puesto en vigor por la Resolución No. 154.—La Habana, 2003.
21. Fernández Rodríguez, Mario Antonio. El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total.--Madrid: Editorial Madrid, 1996.--135p.

22. López, Evelin. *Objetivos organizacionales*. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 3-5-06.
23. Ibidem
24. Ibidem
25. Ibidem
26. Ibidem
27. Control. *En Diccionario Manual de la Lengua Española*. 2da edición.— Madrid : Real Academia Española, 1984.--p.137.
28. Ibidem
29. Fernández Rodríguez, Mario Antonio. *El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*.--Madrid:Editorial Madrid,1996.--p57.
30. Menguzzato, Ana. *La Dirección estratégica de la Empresa*.--La Habana:Publicación Universitaria,[199?].-- 441p.
31. Ibidem
32. Ibidem
33. Ibidem
34. Ibidem
35. Fernández Rodríguez, Mario Antonio. *El Control. Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*.--Madrid:Editorial Madrid,1996.--p59.
36. Hernández Torres, Maritza. *Acerca de la definición de control de gestión*. Tomado de: <http://www.5campus.com>,3-5-06
37. Ibidem.
38. Ibidem.
39. Ibidem.
40. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. *Resolución 297/03 : Definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas*.—La Habana, 2003.
41. Huerta Ochoa, Carla. *La acción de inconstitucionalidad como control abstracto de conflictos normativos*. *Revista Mexicana de Derecho Comparado*. (México), (108). diciembre 2003.
42. Lara Bárbara, Adna. *La Cámara de Diputados en el Sistema Constitucional mexicano*. Tomado de: <http://www.diputados.gob.mx>, 20-4-06

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, Jesús. La Contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable. Enero 1993.
- Amat, Javier. La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Revista Novamáquina. (Madrid), (149), marzo. 1989.
- Arambar Sapiencia, Juan Carlos. Administración del desempeño empresarial. Tomado de: <http://www.Tablero-decomando.com,13-4-06>.
- Casa Ovalle, Juan A. Responsabilidad Social corporativa: La gestión sostenible de la empresa. Tomado de: <http://www.Tablero-decomando.com>, 20-4-06.
- CN-P-0002. Compra de Mercancías a través de otros importadores. Vig. enero 2004. — 14 p.
- CN-P-0003. Compra en plaza. Vig. noviembre 2003 . —14 p.
- Concari, Gustavo. Uso de Planificación por Escenarios. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, (Barcelona) (2), febrero 2004.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 59/87 : Código Civil.--La Habana, 1987. p 9.
- _____. Ley 81/97 : Del Medio Ambiente.--La Habana, 1997.
- Cuba. Consejo de Estado. Decreto-Ley 77/84 : Sociedades Civiles de Servicio.--La Habana, 1984.
- _____. Decreto Ley 81/84 : Del ejercicio de la Abogacía.—La Habana, 1984.
- _____. Decreto Ley 199/99 : Sobre la Seguridad y Protección de la Información Oficial.—La Habana, 1999.
- _____. Decreto Ley 200/99 : Contravenciones del Medio Ambiente.—La Habana, 1999.
- Cuba. Consejo de Ministros. Decreto 101/82 : Reglamento General de la Ley de Protección e Higiene del Trabajo.—La Habana, 1982.
- Cuba. Ministerio del Interior. Resolución 6/96 : Reglamento para la Seguridad Informática.—La Habana, 1996.
- _____. Resolución 2/01 : Reglamento del sistema de Seguridad y Protección Física.—La Habana, 2001.
- Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 26/06 : Reglamento general de la organización del trabajo.—La Habana, 2006.

- _____. Resolución 28/06 : Calificador de Perfil Amplio e idoneidad demostrada.—La Habana, 2006.
- _____. Resolución 29/06 : Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.—La Habana, 2006.
- _____. Resolución 187/06 : Reglamento sobre la jornada y horario de trabajo.—La Habana, 2006.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución 13/06 : Indicaciones para la elaboración, actualización y control del Plan de Medidas para la prevención de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.—La Habana, 2006.
- España. Gobierno Local. Ley 57/03: Medidas para la organización del Gobierno local.-- Zaragoza, 2003.
- Godet, Michel. *La caja de herramientas de la prospectiva estrategica*. Cuadernos de Prospectiva. (Madrid), (5), abril de 2000.
- Godet, Michel. *Prospectiva y Planificación Estratégica*/Michel Godet.-- Barcelona:S.G Editores S.A,1991.--[s.p]
- Hall, Richard. *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*/Richard Hall.-- México:Editorial PEARSON,2003.[s.p]
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*/Roberto Hernández Sampieri.--México: Editora Mc Graw Hill,2003. [s.p]
- HF-R-3401 Reglamento del Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo. Vig. Marzo 2004. —16 p.
- HN-G-0001.Guia para la Elaboración de las Descripciones Organizativas. Vig. Desde octubre 2003. —4 p.
- Huerta, Antonio Alanis. El ABCD de la Planificación Prospectiva. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías.(Mexico), (8), junio 2000.
- Martínez Martínez, Ezequiel. *Procedimientos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Sucursal Artex Villa Clara*/ Ezequiel Martínez Martínez; Dra Noyla Machado Noa, tutor.—Tesis en opción del título de Master, Universidad Central de las Villas Marta Abreu (VC), 2004.—71 h. : ilus.
- Medina Vázquez, Javier. *Función de Pensamiento de largo plazo. Acción y redimensionamiento institucional*. Publicación de las Naciones Unidas Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación. (Santiago de Chile), junio de 2000.

- MF-F-3301. Facturación y Cobro. Flujograma e Indicaciones. Vig. mayo 2004. —10 p.
- MF-P-1001 Lineamientos Generales para la Gestión de los Servicios. Vig. Octubre 2004. —30 p.
- MN-P-0103 Confección de Cartas de Intención, Bases Permanentes de Contratación, Contratos y Suplementos. Vig. Diciembre 2003.—20 p.
- MN-P-0201 Comunicación Comercial de SEPSA. Vig. enero 2003. —8 p.
- Mójica, Francisco José. La Prospectiva. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 3-5-06.
- Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana/Armando Pérez Betancourt.--Cuba: Editorial Ciencias Sociales, 2003.--345p.
- Pérez, Gonzalo. ¿Por qué medir y para qué?. Tomado de: <http://www.degerencia.com>, 3-5-06.
- PF-P-1101 Prestación de Servicio con ASP. Vig. agosto 2006. —9 p.
- Plascencia, Jorge Ramírez. Futuros Diversos: Corazón de la Prospectiva Revista Universidad de Guadalajara. (México), [200?]
- PN-P-1001. Lineamientos Generales para el montaje y prestación del servicio de Protección con ASP. Vig. Abril 2003. —17.p.
- QF-D-4000. Fichas de procesos. Vig. agosto 2006. —19 p.
- QG-P-0004. Revisión por la Dirección. Vig. enero 2005. —12 p.
- QG-P-0008 Elaboración de la documentación. Vig. mayo 2005. —22 p.
- Ronda Pupo, Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para Organizaciones de Seguridad y Protección en el Contexto Cubano/ Guillermo A. Ronda Pupo; Dr. C. José Ángel Mercane Lacera, tutor.--Tesis para optar al Título de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (LH), 2002.—340 h. illus.
- Rubio Domínguez, Pedro. Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas/Pedro Rubio Domínguez.--Madrid: EUMED. NET, 2006.--284p.
- Reynoso, Alvaro. El alineamiento horizontal y vertical: Factores claves para la implantación del Tablero de Comando. Tomado de: <http://www.Tablero-decomando.com>, 14-6-06.
- RF-I-1106 Instrucción CMA-GOR. Vig. diciembre 2005. —16 p.

Varela Lorenzo, Pedro. Propuesta de documento regulatorio para la gestión eficiente de la energía/Pedro Varela Lorenzo.— Tesis en opción del título de Master, Universidad Carlos Rafael Rodríguez(CF), 2001.--p 95-98

Vicent Chuliá, Francisco.Introducción al Derecho Mercantil/Francisco Vicent Chuliá.-- Madrid:Editorial Tirant Lo Blanch,1994.--p30.

ANEXO A

ENTREVISTA A ASESORES JURÍDICOS

OBJETIVOS

1. Comprender cuáles son los objetivos supremos hacia los que dirige su trabajo el Asesor Jurídico de empresas.
2. Comprender la relación que tienen con la proyección estratégica de su entidad los asesores jurídicos de empresa.
3. Apreciar la vinculación de los Asesores Jurídicos con los principales eventos de decisiones de las entidades asesoradas.
4. Apreciar la evaluación que hacen los Asesores Jurídicos sobre su preparación para la actividad de asesoría y la preparación de la entidad para recibirla.
5. Conocer la evaluación que hacen los asesores del balance del tiempo invertido en las diferentes actividades que desarrolla.

MUESTRA

Asesores de las entidades seleccionadas por sus resultados económicos y/o sociales. La muestra seleccionada comprende 7 Asesores Jurídicos que pertenecen a la entidad asesorada, 3 asesores externos entrevistados en relación con la entidad a la que prestan servicios, y cinco asesores externos del Bufete Colectivo que prestan sus servicios a más de dos entidades.

La información se obtuvo y procesó diferenciando la asesoría interna de la externa.

PREGUNTAS FORMULADAS – Asesores Internos

1. ¿Cuál es la meta fundamental de su trabajo como profesional de las ciencias jurídicas dedicado a la actividad de asesoría a empresas?
2. ¿Conoce usted la misión y visión de la entidad a la que pertenece? ¿Es importante para la actividad de asesoría jurídica esta definición?
3. ¿Conoce usted los objetivos del sistema empresarial al que pertenece su entidad? Ponga ejemplos de cómo se vincula su actividad con los mismos.

4. ¿Participa usted en los eventos de su entidad en los que se toman las principales decisiones? ¿Estima usted provechosa esta participación?
5. ¿Considera usted agotado el espectro de actividades que puede desarrollar en la empresa? Si considera que no, ponga ejemplos de otras actividades que podría desarrollar.
6. ¿Cree usted que es suficiente la preparación que ha recibido en lo personal para enfrentar la actividad de asesoría a empresas?
7. ¿Considera usted que es necesario capacitar a los directivos y trabajadores de su entidad para enfrentar mejor el proceso de asesoría? De ser positiva la respuesta: ¿Cree que debería formar parte de sus actividades estratégicas?
8. Describa sobre su actividad diaria a que se otorga en su empresa un mayor peso:
 - apoyo en la solución de problemas inminentes o ya creados
 - actividades dirigidas a la prevención
9. Describa en que tipo de tareas invierte más su tiempo de trabajo en la empresa.
10. ¿Le han sido indicadas actividades relacionadas con la Resolución 297/03 que regula lo relacionado con el Control Interno?

RESULTADOS – Asesores Internos

1. Todos los entrevistados manifiestan como principal interés cumplir con las regulaciones existentes para esta actividad. Un grupo perteneciente a empresas con sistema empresarial incluso manifiesta que existen regulaciones internas que deben respetar pues se reciben inspecciones o supervisiones, internas y del MINJUS, que controlan con bastante rigurosidad la aplicación de estos criterios, los registros que se mantienen sobre la actividad y similares.
2. Todos manifestaron conocer la misión y visión de su entidad, un grupo de cinco conciben que es asunto innecesario a los efectos de la Asesoría Jurídica, siendo esto un tema relacionado con el marketing y exigencias de los sistemas de calidad.

3. Cinco entrevistados conocen los objetivos del sistema a que pertenecen, pero solo cuatro pueden poner ejemplos concretos de su vinculación con los objetivos de la empresa.
4. Seis entrevistados participa en eventos de decisiones colectivas e incluso en cuatro casos se le exige firmemente que participen. No obstante dos de los entrevistados consideran esta participación una pérdida de tiempo pues es muy poca la información útil que obtienen en estas sesiones colectivas.
5. Todos los entrevistados consideran que no está agotado el espectro de actividades a desarrollar y que, además de lo legislado, pudieran desarrollar otras tareas. Los ejemplos están relacionados con actividades adicionales que les son encomendadas por las direcciones de sus entidades.
6. Todos los entrevistados creen que pueden y deben aumentar la preparación que poseen en relación con los aspectos propiamente empresariales, mencionando los financieros, los de propiedad intelectual, temas propios de administración de negocios, así como los de los perfiles propios del sector al que pertenecen sus empresas.
7. La totalidad de los casos considera que el personal de su entidad podría recibir más preparación sobre la actividad de asesoría jurídica para comprender mejor su alcance y posibilidades. Cinco casos consideran que sería útil que ampliar la preparación del personal figurara entre sus actividades estratégicas.
8. Cinco entrevistados consideran que se le otorga un peso preponderante a la solución de problemas, mayormente ya creados.
9. Todos los entrevistados describieron actividades, en la casi totalidad, relacionadas con su perfil y previstas legalmente para estos cargos. En varios casos se aprecia que se utilizan las facilidades personales de los entrevistados para el desempeño de determinadas actividades. Tres casos refirieron que sucede con determinada frecuencia que se les encomiendan puntualmente actividades que no son objeto de posterior seguimiento o control.
10. Todos los entrevistados mostraron preocupación y no ven de que forma desde su posición pueden influir más activamente en la implantación del Control Interno como no sea manteniendo la Carpeta Legal de la entidad

debidamente actualizada o desde el papel de registradores de la documentación que legaliza las actividades emprendidas.

CONCLUSIONES – Asesores Internos

- a) En todos los casos la mayor preocupación está dada en el cumplimiento de los lineamientos de trabajo que le pueden ser supervisados por sus estructuras nacionales o por visitas de supervisión del Ministerio de Justicia.
- b) En todos los casos se conoce la misión y visión de la entidad a la que pertenecen.
- c) En cinco casos se concibe la misión y visión de la empresa como un aspecto mayormente vinculado a la calidad y al marketing.
- d) Cinco casos mostraron saber los objetivos del sistema empresarial al que pertenecen.
- e) Cuatro casos lograron exponer con ejemplos su vinculación con los objetivos de la empresa.
- f) En seis casos se considera que la dirección les da participación en la mayoría de sus eventos de decisiones colectivas y dos de ellos aprecian que en varios de estos eventos pierden tiempo que pueden emplear en su trabajo específico.
- g) La totalidad de los casos entienden posible que además de las funciones que tienen asignadas por ley pueden hacer otras dentro de la empresa, mencionando como ejemplos de ellas a tareas de ejecución directa que les piden los directivos.
- h) La totalidad de los casos consideran necesario aumentar su preparación individual sobre la actividad empresarial.
- i) En cinco casos se reconoce la necesidad de aumentar su actividad de capacitación a todos los niveles dentro de la empresa.
- j) En cinco casos se opina que gran parte de las áreas de la empresa solamente vienen a verlos cuando ya poseen algún problema concreto.
- k) Tres casos reconocen invertir una parte importante de su tiempo en trabajos que les ha encomendado la dirección y que posteriormente no son objeto de seguimiento.

- l) La totalidad de los casos está altamente preocupada por la implantación del control interno al no comprender cómo pueden aportar con su trabajo al mismo más allá de la Carpeta Legal.

PREGUNTAS FORMULADAS – Asesores Externos

1. ¿Cuál es la meta fundamental de su trabajo como profesional de las ciencias jurídicas dedicado a la actividad de asesoría a empresas?.
2. ¿Cual cree usted que es el principal punto de ruptura entre usted y el directivo de la empresa que atiende?
3. ¿Conoce usted la misión y visión de la entidad a la que pertenece? ¿Es importante para la actividad de asesoría jurídica esta definición?
4. ¿Conoce usted los objetivos del sistema empresarial al que pertenece su entidad? Ponga ejemplos de cómo se vincula su actividad con los mismos.
5. ¿Participa usted en los eventos de su entidad en los que se toman las principales decisiones? ¿Estima usted provechosa esta participación?
6. ¿Cree usted que es suficiente la preparación que ha recibido en lo personal para enfrentar la actividad de asesoría a empresas?
7. ¿Considera usted que es necesario capacitar a los directivos y trabajadores de su entidad para enfrentar mejor el proceso de asesoría? De ser positiva la respuesta: ¿Cree que debería formar parte de sus actividades estratégicas?
8. ¿A que niveles se desarrolla su interacción con la empresa asesorada?
9. ¿Como evalúa usted el respeto a las sugerencias y orientaciones que indica a la empresa?
10. ¿Le han sido indicadas actividades relacionadas con la Resolución 297/03 que regula lo relacionado con el Control Interno?

RESULTADOS – Asesores Externos

1. Todos los entrevistados refieren que su meta fundamental es cumplir los deberes contractuales de su entidad con la empresa a la que prestan servicios. Consideran que así debe ser pues el tiempo no permite analizar otros posibles enfoques.

Todos los entrevistados consideran que para satisfacer los criterios de éxito de este tipo de asesoría deben superar con éxito los tres tipos de supervisiones que se les realiza habitualmente, a saber, las realizadas por las direcciones nacionales de las entidades a las que prestan servicios, las que realizan las organizaciones o entidades a las que ellos mismos pertenecen y que realiza el MINJUS.

2. Cinco entrevistados manifestaron que la principal incomprensión se originaba en casos en los que las solicitudes empresariales rebasan lo convenido, pues no se comprende que el éxito de este tipo de trabajo depende, en importante medida, de utilizar eficientemente el tiempo.
3. Cuatro de los entrevistados manifestaron conocer la misión y visión de las empresas a las que prestan servicios. Estos, más otros dos, manifestaron que era importante que las empresas lo tuvieran definido pero sin poder asociarlo a ningún aspecto específico.
4. Dos de los entrevistados conocen los objetivos del sistema empresarial al que pertenecen las empresas a las que asesoran.
5. Seis de los entrevistados fueron categóricos al plantear que deben participar exclusivamente en los Consejos de Dirección y que esto además no se les exige y apenas se les solicita en ocasiones puntuales.
6. Todos los entrevistados coinciden con los asesores internos, pues consideran que pueden y deben aumentar la preparación que poseen en relación con los aspectos propiamente empresariales, mencionando los financieros, los de propiedad intelectual, temas propios de administración de negocios, así como los de los perfiles propios del sector al que pertenecen las empresas a las que prestan servicios.
7. Todos los entrevistados consideran que sería necesario que los directivos de la entidad a la que atienden, pero consideran que esto no debe estar entre sus actividades estratégicas pues debería ser interés de las estructuras empresariales.
8. Siete entrevistados coinciden en que su relación con la empresa se sustenta en los encuentros con el Director o miembros del equipo de dirección.
9. Todos los entrevistados manifiestan los directivos intentaban cumplir con las orientaciones que ellos le daban, pero cinco casos reconocen que alguna de

las actividades no son cumplidas en la forma en que él hubiera deseado, o no se ha respetado el diseño propuesto.

10. Todos los entrevistados consideran que su actividad debe estar centrada en organizar y mantener la Carpeta Legal de la entidad, lo que coincide con las actividades que han sido indicadas a cuatro de los entrevistados.

Conclusiones – Asesores externos

- a) La totalidad consideran su tiempo muy preciado y acuden a la empresa a resolverle aquellos problemas que les presenten en correspondencia con los servicios que previamente han contratado.
- b) La totalidad muestra preocupación por la trilogía de supervisiones a su trabajo (realizadas por las direcciones nacionales de entidades que son atendidas, por las organizaciones o entidades a las que ellos mismos pertenecen y por las supervisiones del Ministerio de Justicia en caso de servicios brindados fuera de las Consultorías).
- c) En cinco casos se expresó que los empresarios no comprenden que ellos tienen que trabajar en los aspectos puntuales acordados pues no pueden estar a merced de una sola empresa todo el tiempo.
- d) Cuatro casos manifestaron conocer la misión y visión de la entidad a la que pertenecen.
- e) Seis casos conciben la misión y visión de la empresa como un elemento que ella debe tener sin asociarlo a algún aspecto en específico.
- f) Dos casos mostraron saber los objetivos del sistema empresarial al que pertenecen.
- g) Dos casos lograron exponer con ejemplos su vinculación con los objetivos de la empresa.
- h) Seis casos interpretan que participación en los eventos de decisiones colectivas de las empresas debe estar centrada fundamentalmente en los Consejos de Dirección.
- i) Todos los casos consideran necesario aumentar su preparación individual sobre la actividad empresarial.

- j) Todos los casos reconoce la necesidad de aumentar la capacitación en temas jurídicos a todos los niveles dentro de la empresa.
- k) Siete casos opinaron que su relación con la empresa se sustenta en los encuentros con el Director o miembros del equipo de dirección.
- l) Cinco casos reconocen que algunas las actividades que se les ha encomendado no han sido posteriormente cumplidas por los miembros de la empresa de la forma en que ella fue diseñada por el asesor.
- m) La totalidad de los casos considera que la actividad que pueden desarrollar en función del control interno de la empresa que asesoran, está ajustada básicamente al cumplimiento de la Carpeta Legal.

ANEXO B

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

OBJETIVOS

6. Comprender la apreciación general que tienen los directivos sobre la actividad de Asesoría Jurídica.
7. Comprender el juicio que hacen los directivos sobre el impacto de la Asesoría Jurídica en el quehacer de su empresa.
8. Apreciar el alcance que ven los directivos a la actividad de Asesoría Jurídica.

MUESTRA

Directivos de las entidades seleccionadas para las entrevistar a los Asesores Jurídicos. La muestra seleccionada comprende 7 Directivos con asesores internos y 2 con Asesores Externos.

La información se procesó sin establecer diferencias entre los servicios de asesoría interna y externa.

PREGUNTAS FORMULADAS

11. ¿Considera usted necesaria la Asesoría Jurídica necesaria en su entorno empresarial?
12. ¿Significa la Asesoría Jurídica un bien para el desarrollo de su entidad?
13. ¿Considera usted tener una comprensión suficiente del alcance de la actividad que puede desarrollar un Asesor Jurídico?

Variante de respuesta positiva:

- ¿Piensa usted que podría responsabilizársele en su entidad con alguna otra actividad afín a sus ocupaciones?

Variante de respuesta negativa

- ¿Qué ventaja aprecia usted que puede tener en caso de ampliar ese conocimiento?

14. Describa sobre su quehacer diario a qué otorga usted mayor peso en las actividades del Asesor Jurídico:

- apoyo en la solución de problemas inminentes o ya creados
- actividades dirigidas a la prevención

15. Ha evaluado usted la posibilidad de que su Asesor Jurídico pueda desarrollar su función de asesoría en el proceso de planeación que se utiliza en su entidad.

RESULTADOS

11. Respuesta positiva los ocho entrevistados

12. Respuesta positiva los ocho entrevistados. Se refieren palabras como indispensable, sumamente importante, muy necesaria para: desarrollar la entidad, mantener la legalidad, evitar conflictos.

13. Respuesta negativa de los ocho entrevistados. Referido como ventaja principal cuestiones como: poder ampliar su contenido de trabajo, solicitarle otros servicios o asesorías en temas que quedan hoy en manos de las direcciones subordinadas.

14. Respuesta categórica por la primera variante cuatro entrevistados

Tres manifiestan suponer que razonablemente creen que debían otorgar más o menos la misma importancia, pero reconocen que en su quehacer diario es posible que el peso de las actividades pase a la solución de problemas

Uno prefiere otorgar mayor importancia a la actividad preventiva y asesorar al resto de su staff en la solución de conflictos en marcha.

15. Respuesta negativa seis casos, arguyendo que la planeación está muy permeada de los temas económicos y comerciales. Dos respuestas positivas, manifestando que participan en la planeación estratégica de la entidad.

CONCLUSIONES

- a) La totalidad de los casos considera indispensable la actividad de la asesoría jurídica para el mejor desarrollo de su trabajo.
- b) La totalidad de los casos considera que requiere mayor entendimiento de la actividad jurídica para exigir más de sus asesores.

- c) En cuatro casos conciben al asesor jurídico como la persona encargada de resolverle los problemas legales que a diario se le presentan, desplazando en sus análisis la función previsor a un segundo plano.
- d) En seis casos no se ha pensado en la posibilidad de la asesoría jurídica en el proceso de planeación.

ANEXO C

Objeto: Ilustrar mediante un cuadro sinóptico las secuencias de mejoras continuas de los procesos enunciadas por algunos de los más relevantes autores de la gestión de la calidad.

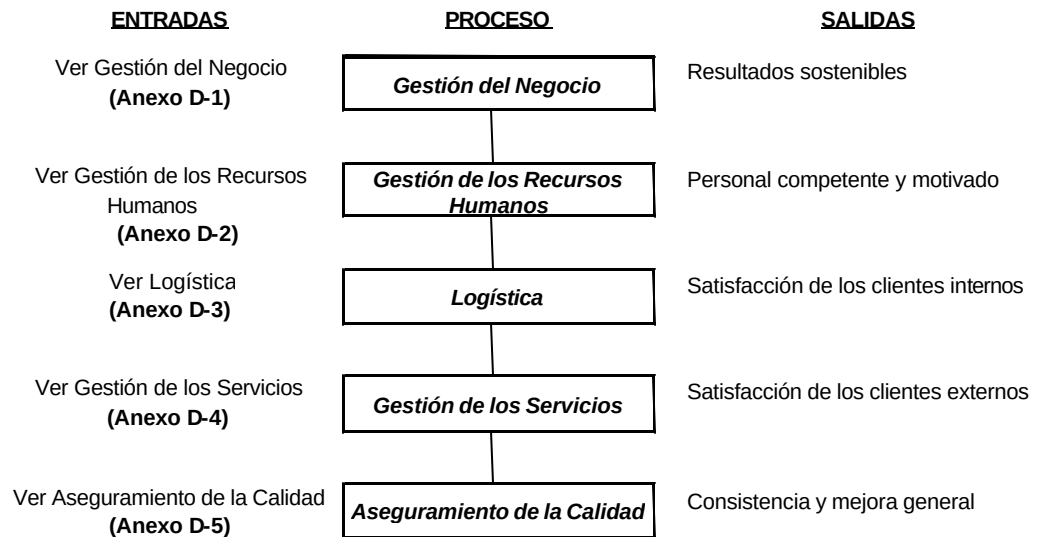
Deming	Juran	Ishikawa	Bekaert-Stanwick	Vicson
1. Plan - planificar	1. Prueba de necesidad.	1. Escoger un tema (fijar metas) 2. Aclarar razones por las que se escoge el tema.	1. Definir problema y objetivo.	1. Definición del proyecto.
2. Do - Actuar	2. Síntomas.	3. Evaluar la situación actual.	2. Recopilar datos.	2. Análisis teórico.
	3. Causa.	4. Análisis (investigación de causa).	3. Analizar datos.	3. Recolección de datos.
	4. Remedio.	5. Establecer medidas correctivas y ejecutables.	4. Buscar soluciones posibles.	4. Análisis de información.
		6. Evaluar resultados.	5. Evaluar alternativas.	5. Buscar causas.
			6. Probar la solución elegida.	6. Buscar soluciones.
3. Check - Verificar.	5. Acción.	7. Estandarización, prevención de errores y de su repetición.	7. Control con el objetivo.	7. Probar solución retenida.
				8. Control con el objetivo.
4. Acción - Ajustar.	5. Acción.	8. Repaso y reflexión, consideración de problemas restantes.	8. Ajustar (según la necesidad).	9. Ajustar.
		9. Planeación para el futuro.	9. Introducción en la práctica más conclusión.	10. Conclusión.

Fuente: Varela Lorenzo, Pedro. *Propuesta de documento regulatorio para la gestión eficiente de la energía. Tesis en opción del título de Master, Universidad Carlos Rafael Rodríguez(CF), 2001.*--p 95-98

ANEXO D

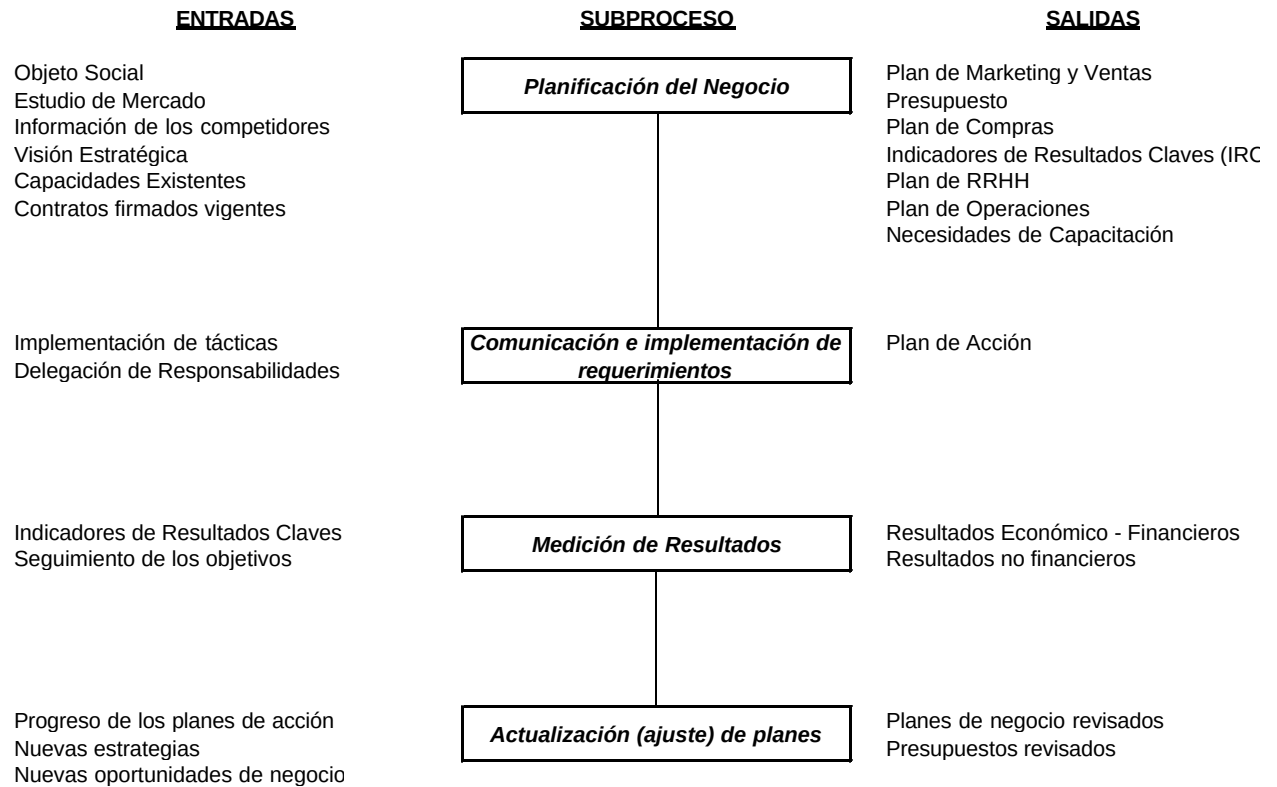
Objeto: Mostrar gráficamente la estructuración de los procesos generales del Sistema de Calidad SEPSA Cienfuegos.

PROCESOS GENERALES



ANEXO D-1

Objeto: Mostrar gráficamente la estructura del proceso del Sistema de Calidad SEPSA Cienfuegos: ***Gestión del Negocio***.



ANEXO D-2

Objeto: Mostrar gráficamente la estructuración del proceso del Sistema de Calidad SEPSA Cienfuegos: ***Gestión de los Recursos Humanos.***



ANEXO D-3

Objeto: Mostrar gráficamente la estructura del proceso del Sistema de Calidad
SEPSA Cienfuegos: **Logística.**

ENTRADAS

Plan de Compras
Necesidades de recursos no planificados
Recursos en almacén
Cartera de proveedores

Necesidades planificadas de transportación
Necesidades fortuitas de transportación
Disponibilidad de Combustible
Disponibilidad de medios de transporte

Plan de mantenimiento y reparación
Averías de medios de transporte
Resultados de Inspecciones técnicas

Necesidad de armamento y proyectiles
Plan de mantenimiento
Medios averiados

Necesidades de comunicación

Necesidades de informatización

Necesidades de servicios internos
Disponibilidad de recursos
Cartera de proveedores

SUBPROCESO

Aprovisionamiento

Gestión de la Transportación

***Reparación y mantenimiento del
transporte***

Gestión del armamento

Gestión de las comunicaciones

Aseguramiento Informático

Gestión de Servicios Internos

SALIDAS

Respuesta a la necesidad

Necesidades de transportación cubiertas

Medios disponibles para el servicio

Necesidades de armamento cubiertas
Armamento apto para el servicio

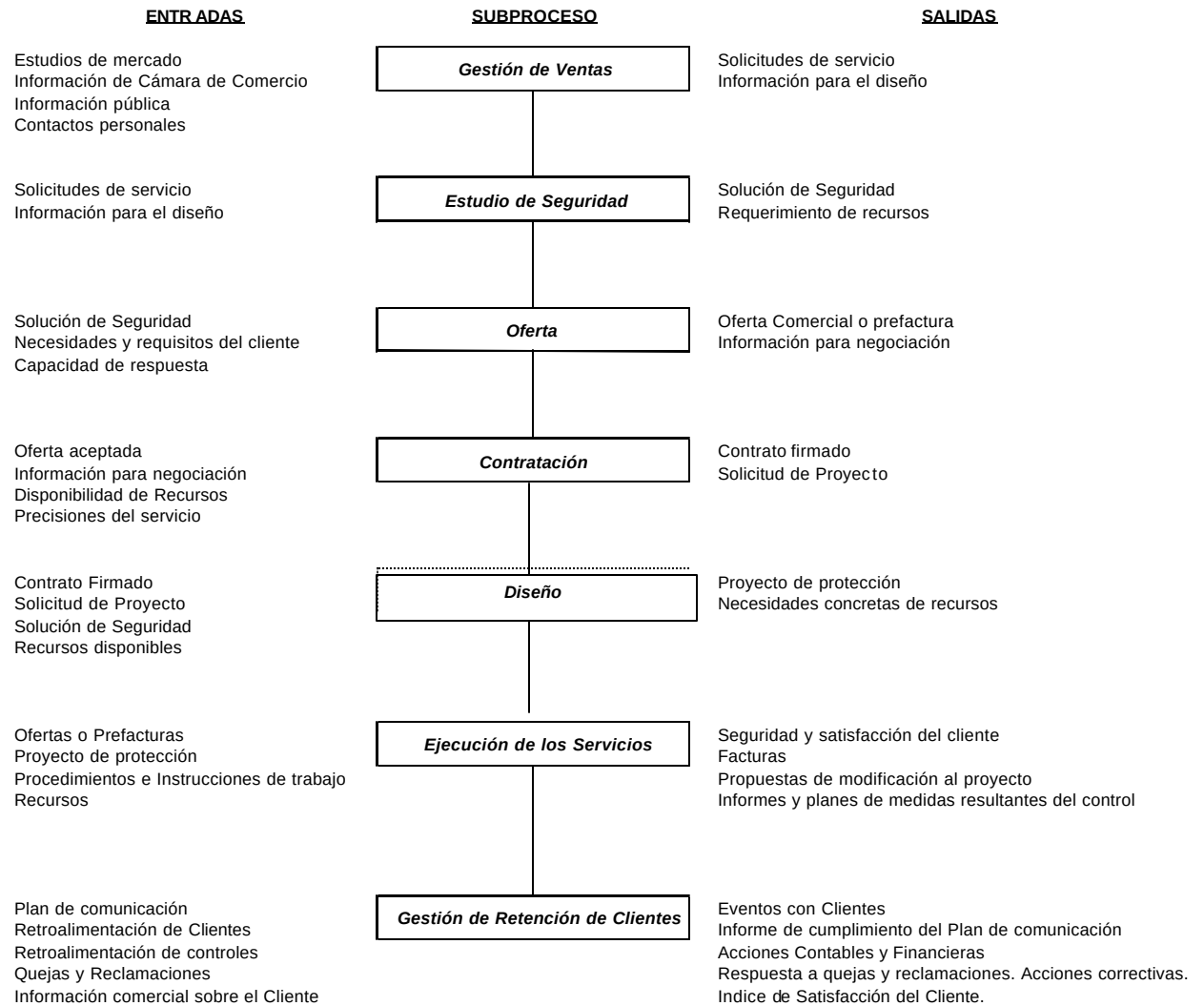
Necesidades de comunicaciones cubiertas
Equipos de comunicaciones aptos para el servicio

Necesidades de informatización cubiertas
Equipos informáticos aptos para el uso

Clientes internos satisfechos

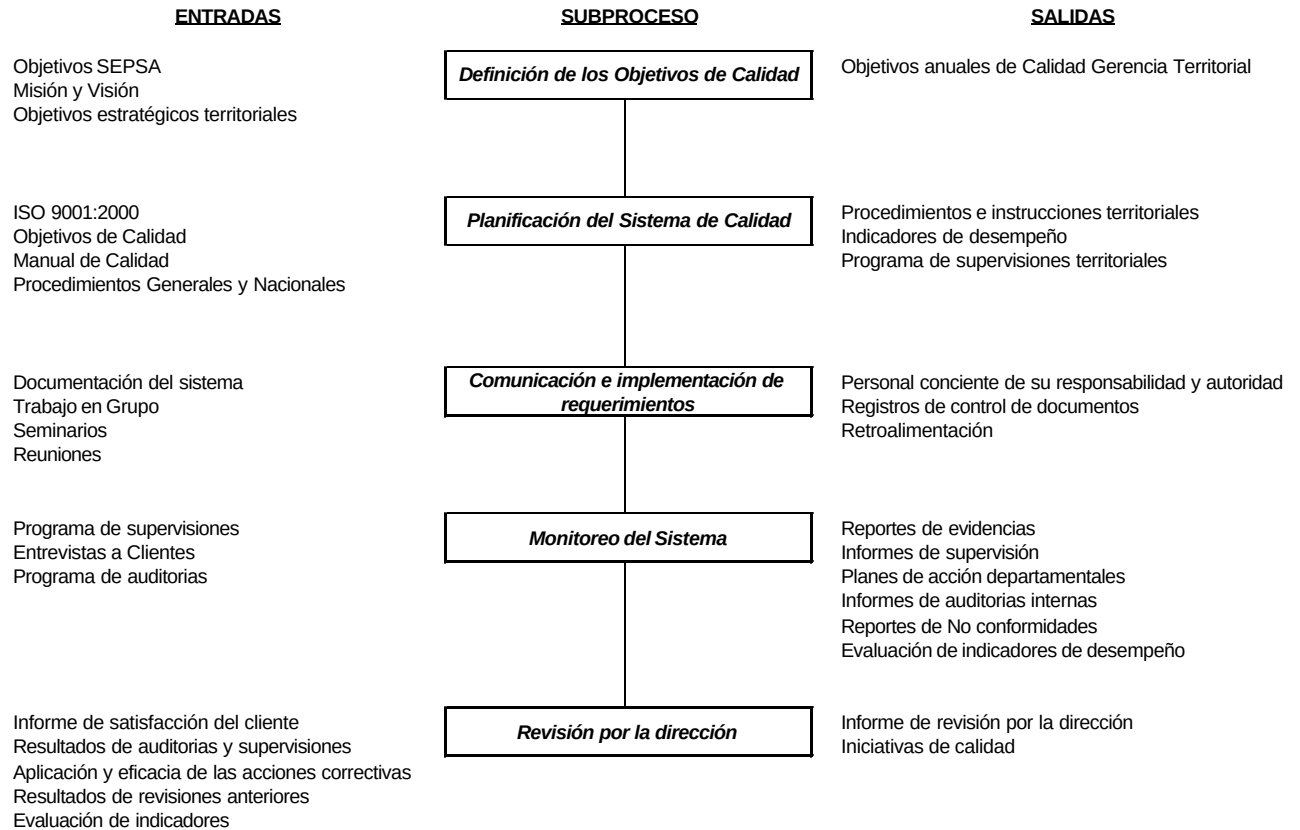
ANEXO D-4

Objeto: Mostrar gráficamente la estructura del proceso del Sistema de Calidad
SEPSA Cienfuegos: ***Gestión de los Servicios.***



ANEXO D-5

Objeto: Mostrar gráficamente la estructura del proceso del Sistema de Calidad
SEPSA Cienfuegos: ***Aseguramiento de la Calidad.***



ANEXO E

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

OBJETIVOS

1. Conocer la valoración que hacen los directivos sobre la participación de la actividad legal en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
2. Conocer la valoración que hacen los directivos acerca de la asesoría jurídica como control.
3. Conocer la valoración que hacen los directivos de sus responsabilidades y la autoridad.
4. Conocer la valoración que hacen los directivos de la existencia y la efectividad de los flujos informativos.
5. Conocer la valoración que hacen los directivos sobre el conocimiento que tiene de las regulaciones legales en general.
6. Conocer la valoración que hacen los directivos acerca del control interno.

MUESTRA

Los directivos que llevan más de 5 años en su cargo.

PREGUNTAS FORMULADAS

Compañero:

El presente cuestionario forma parte de un estudio acerca de la labor de la asesoría jurídica en su empresa. Las preguntas son abiertas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible,

Gracias

1.- ¿Cómo cataloga usted la influencia del trabajo del asesor legal en el cumplimiento de los objetivos de su empresa?

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

Por qué

2.- ¿Percibe usted a la actividad de asesoría jurídica como control?.

Sí___ No___

Por favor, solo si la respuesta a la anterior interrogante la ha contestado afirmativamente, diga:

3.- ¿En qué estado de desarrollo considera usted que se encuentra en estos momentos?

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

4.- Pudiera usted mencionar algunos ejemplos de situaciones, en el desempeño de su trabajo diario, en las que se manifiestan sus responsabilidades y el empleo de su autoridad.

5.- ¿Cómo evalúa usted el nivel de conocimiento que tiene sobre autoridad y las responsabilidades que le corresponden en el desarrollo de su cargo?.

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

6.- ¿Cómo cataloga usted el flujo informativo que existe en la Gerencia SEPSA Cienfuegos?

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

¿Qué sabe de él.?.

7.- ¿Qué nivel de conocimientos usted considera que posee de las regulaciones legales del sector empresarial en el que trabaja?

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

8.- Tiene acceso a alguna base de datos, biblioteca o forma de conocerla?

Si ___ No ___

9.- Conoce usted que es control interno? Si ___ No ____.

En caso afirmativo puede conceptualizarlo con sus propias palabras_____

10- ¿Cómo evalúa usted sus conocimientos sobre el control interno?

___ Excelente ___ Muy Bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal

ANEXO F

Objetivo: Mostrar resultados estadísticos obtenidos.

- ◆ X_1 : Influencia de la actividad legal en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ◆ X_2 : Asesoría jurídica como control
- ◆ X_3 : Identificación de responsabilidades.
- ◆ X_4 : Identificación de autoridad.
- ◆ X_5 : Flujos informativos.
- ◆ X_6 : Cultura legal.
- ◆ X_7 : Control interno.

Escala: 1 a 5

5-excelente 4-muy bien 3-bien 2-regular 1-mal.

Statistics											
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	y1	y2	y3
N	Valid	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,7500	1,5000	2,0000	1,7500	1,6250	1,5000	1,8750	3,7500	3,8750	3,1250
Mode		2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00 ^a	3,00	5,00	3,00
Std. Deviation		,70711	,75593	1,41421	,88641	,74402	,75593	,83452	,88641	1,12599	1,24642

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

ANEXO G

Objetivo: Mostrar resultados estadísticos obtenidos.

- ◆ X₁: Influencia de la actividad legal en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ◆ X₂: Asesoría jurídica como control
- ◆ X₃: Identificación de responsabilidades.
- ◆ X₄: Identificación de autoridad.
- ◆ X₅: Flujos informativos.
- ◆ X₆: Cultura legal.
- ◆ X₇: Control interno.

Test Statistics^a

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
Most Extreme Differences	Absolute	,875	,750	,500	,625	,875	,875	,625
	Positive	,875	,750	,500	,625	,875	,875	,625
	Negative	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kolmogorov-Smirnov Z		1,750	1,500	1,000	1,250	1,750	1,750	1,250
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004	,022	,270	,088	,004	,004	,088

a. Grouping Variable: muestra