

CORPORACIÓN CUBA S.I., UN PUNTO DE VISTA PARA COMPRENDER EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL PAÍS.

Por: Dr., MSc., Ing., Ángel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (ISPJAE) y Vicepresidente de Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH, S.A.), Casa Consultora y Auditora.

Introducción:

Desde hace bastante tiempo he sostenido el criterio, avalado por la experiencia de contacto con muchos empresarios, de que una buena parte de los directivos superiores y medios de empresas cubanas, organizaciones productivas, de servicio, e incluso gubernamentales olvidan, por momentos, que pertenecen a una Corporación.

Lo más interesante es que saben que son parte de la misma, pero no lo recuerdan hasta que los niveles superiores de la corporación determinan algo, que a juicio de ellos, los empresarios o directivos, va contra lo que consideran intereses de su entidad.

Pienso que una primera aproximación al hecho es informarnos sobre qué es una corporación. Al menos, como lo enfoco, y con ese término, ya que verán que hay otras y sinónimos que a veces no coinciden plenamente con nuestros valores compartidos, pero que dan una explicación gráfica de lo que deseo exponer.

Si lo enfocamos desde el punto de vista de la metodología de la investigación, podríamos decir que la llamada **situación problemática** puede describirse como: Existe una opinión o sentimiento generalizado entre los directivos empresariales y de la administración pública de nivel superior y medio (que transmiten a sus subordinados de forma consciente o inconsciente) de que hay decisiones de los organismos superiores del Estado, ministerios, uniones, grupos empresariales,

juntas de gobierno, o ministerios, que afectan (según su opinión) planes, presupuestos, misiones, visiones, ilusiones, intereses, programas, ideas, etc. de sus entidades.

El **problema** puede precisarse o definirse como una falta de pensamiento y comprensión holística, sistémica, integradora, estratégica, así como falta de flexibilidad, de reacción rápida, pérdida de la visión o rumbo y aturdimiento, además de ser tomados por sorpresa y no tener respuestas ante eventos que pueden suceder en el entorno y afectar, al ser parte de una corporación que se llama Cuba.

La **hipótesis** es que si directivos y trabajadores tienen conciencia de ser partes integrantes de una corporación podrán comprender decisiones que a veces se piensa que afectan a sus entidades y tomar acciones previas que permitan hacer los ajustes necesarios para garantizar su misión, cumplir los objetivos y alcanzar su visión.

Como se puede intuir de este planteamiento, me refiero a dirigir estratégicamente, con objetivos claros, basándose en los valores existentes y trabajando por formar o consolidar valores compartidos y deseados.

La **tesis** más lógica sería mantener la conciencia permanentemente o dicho de otra forma, lograr que se incorporen a los valores compartidos aquellos aspectos que garanticen el pensamiento corporativo como país y permitan analizar y enfrentar de forma proactiva todos los eventos que necesariamente se desarrollarán en el funcionamiento de la organización como un

todo. Planteado de otra manera, la esencia es, no olvidar, y modificar conductas que contribuyan a lograr una mayor participación y compromiso por parte de todos en aras de consolidar la Corporación.

¿Qué hacer entonces? Preparar cada vez más los recursos humanos de la Corporación para que logren la conciencia necesaria que les permita implicarse y comprometerse a la vez que reciben la satisfacción de que ellos,

¿Porqué Corporación?

Si revisamos los sinónimos que ofrece cualquier diccionario (en soporte papel o digital) veremos algunas de las acepciones de dicha palabra: Compañía, Asociación, Sociedad, Ateneo, Empresa, Agrupación, Grupo, Junta, Asamblea, Consejo, Reunión, Cámara, Comunidad, Gremio, Cofradía, Ayuntamiento, Colectividad, Diputación, Cenáculo, Organismo, Entidad, Cuerpo, Pleno, Colegio, Instituto, Universidad, Institución, Academia, Organización, Conjunto, Consorcio, Firma, Comercio, Casa, Pandilla, Equipo, Círculo, Club, Casino, Sindicato, Mancomunidad, Hermandad, Mutualidad, Cooperativa, Humanidad, Generalidad, Federación, Convenio, República, Montepío, etc. En el Anexo 1 se expone una relación de 263 palabras que confirman y ratifican la idea.

Es un criterio bastante arraigado, quizás un paradigma, que cuando se menciona la palabra corporación, se presente una imagen, en términos gráficos y económicos, de una gran compañía o empresa.

Pues bien, enfocado de esta manera se puede decir que esta Corporación, se llama Cuba, tiene más de 11 millones cien mil accionistas que al menos poseen una acción en dicha organización. De ahí que siguiendo esa misma línea de pensamiento se derivaría entonces que somos una sociedad anónima o una sociedad limitada.

El asunto es que contra todo pensamiento económico occidental clásico, esta organización, Corporación Cuba es una asociación socialista e ilimitada, con un enfoque totalmente político-económico, que trasciende el enfoque convencional y no tiene parangón en el mundo actual.

Se le podría llamar de otra manera, pero habría que inventar la palabra. Al menos, si alguien lo aportara, sería algo interesante para considerar.

Algo que debe tenerse en cuenta es que esta corporación es en realidad una forma organizativa reconocida en la literatura. Sencillamente es un sistema de Alto Rendimiento o Alta Participación. En varios artículos sobre el tema publicados en Cuba y en el extranjero, (4), (5), (6), (7), (3), y basados en fuentes internacionales de reconocido prestigio, se describe este tipo de sistema como aquel en el cual todas sus partes integrantes trabajan en función de objetivos generales y particulares y todos tributan a ese fin, de la misma forma que todos se benefician o se perjudican del desempeño del resto de sus componentes.

Un error de pensamiento estratégico radica en el concebir a la empresa socialista cubana desvinculada de su entorno, u olvidar ese principio por momentos o ante determinadas circunstancias. El pensar que la entidad de forma individualista y perder de vista el todo abarcador de la sociedad en que se encuentra conduce a los errores de apreciación y por ende a errores en la toma de decisiones. Estos aspectos hacen meditar entonces sobre qué valores tenemos y modelamos ante los demás, jefes y subordinados, si hacia el individualismo o hacia la colaboración o el internacionalismo, por solo mencionar dos. Pueden verse otros en (8).

junto a todos los demás integrantes de la organización global tributan al desarrollo y progreso de todos. Ese es el gran objetivo estratégico, la Visión de futuro. Como decía Martí, “Sin cultura no hay libertad posible”.

¿Cómo hacerlo? ¿Qué estrategias seguir? Me parece evidente, al revisar el párrafo anterior, que la Cultura General Integral es una forma decisiva y categórica para lograrlo.

Otro aspecto decisivo a tener en consideración es la participación y el compromiso de cada una de las personas que conforman dicha organización. Sin participación no hay compromiso (3), y sin compromiso no se hace nada, no se siente nada, “todo resbala” y las cosas se hacen mal, o no se hacen, se es ineficiente e ineficaz, poco profesional. Ese es otro conflicto de valores, sin embargo, todos exigimos que todo funcione bien y criticamos a los demás, sin auto-revisarnos y ver cuál es nuestro compromiso con nosotros mismos y con los demás en la sociedad. Tanto en la sociedad familiar, como en la laboral y la del entorno en que nos desenvolvemos. No vemos la incidencia sistémica, al no darnos cuenta de que las decisiones que tomamos, o las que no tomamos, inciden de manera directa o indirecta sobre muchas otras personas o cosas y tienen consecuencias y secuelas.

Esto quiere decir que se pierde el enfoque estratégico, ya que una consecuencia es algo que tiene una respuesta relativamente inmediata a la acción tomada, pero la secuela puede ser peor que la consecuencia y aparecer mucho tiempo después, incluso cuando ya no estamos en el mismo lugar. Lo contrario es también válido.

En fin, el proceso de dirección es complicado, la vida es complicada y todo depende de las acciones y decisiones que se tomen. Lo malo es cuando no se tiene conciencia de ello y se tiene responsabilidad, por pequeña que sea en o ante un colectivo humano.

Estas reflexiones parece que se desvían del tema central, pero no lo creo así. Analizado desde el punto de vista institucional, en cualquier organización productiva o de servicio en la Cuba de hoy y del futuro se tiene que pensar, no solo en los aspectos y variables clásicas que definen y permiten analizar el desempeño de dicha empresa, sino en aquellos otros mayores del resto del sistema que hacen que la Corporación progrese y se desarrollen sus partes componentes, incluida la entidad individual.

Salgamos de las variables tradicionales que hay que garantizar para que la Corporación viva y entremos en el mundo de las otras variables que inciden sobre nosotros día a día, pero que se dan por sentadas y, a veces, pasan a segundos planos.

Razones para no olvidar el porqué somos una Corporación (1), (2):

Con el triunfo de la Revolución en 1959 se inició la etapa de creación y construcción de instituciones educacionales, médicas, habitacionales, deportivas y otras de carácter social junto a miles de kilómetros de carreteras, presas, canales de riego, instalaciones agrícolas, centros de generación eléctrica y sus líneas de transmisión energética, industrias agrícolas, mecánicas, de materiales de construcción y todo lo indispensable para el desarrollo sostenido de la Corporación Cuba.

Dada la demanda de fuerza de trabajo hubo que movilizar por muchos años grandes contingentes de hombres y mujeres de las

ciudades hacia las actividades agrícolas, constructivas y de producción industrial, que sentaron las bases del extraordinario desarrollo social alcanzado hoy. Un detalle al parecer insignificante es que esta obra se desarrolló bajo un riguroso bloqueo y guerra económica, agresiones de todo tipo, sabotajes, actos de terrorismo, planes de asesinato y una enorme lista de hechos hostiles contra la Corporación. En las tareas de la defensa se requirió el empleo de cientos de miles de hombres y enormes recursos materiales.

Todo esto fue curtiendo a los accionistas, enseñándolos a luchar en varios frentes a la vez, a hacer mucho con casi nada y a no desalentarse ante las dificultades. Lo sucedido cuando desapareció el campo socialista y se desintegró la Unión Soviética y se esperaba

que sucumbiera la Corporación, es un ejemplo de tenacidad y firmeza que debe pasar a la historia como una de las más grandes proezas realizadas en el mundo por organización alguna. Todo ello se llevó a cabo sin violar algún principio ético y humanitario de la Revolución.

En un recuento sintético general se tiene lo siguiente:

- El pueblo derrocó la tiranía impuesta por el gobierno de Estados Unidos en 1959. Único país del hemisferio en que se sancionó ejemplarmente a los inculpados en el gobierno derrocado. Cuba es el primer territorio libre del dominio imperial en América Latina y el Caribe. Destrozó en menos de 72 horas la invasión de Girón en 1961. Se enfrentó con honor y sin concesiones el riesgo de una guerra nuclear en 1962. Derrotó la guerra sucia extendida al todo el país patrocinada por Estados Unidos. Ha soportado inmovible actos de sabotaje y terrorismo organizados por el gobierno de Estados Unidos. Frustró cientos de planes de atentados contra los líderes de la Revolución. No existen fuerzas paramilitares y nunca se ha usado la violencia contra sus accionistas.
- Recuperó y entregó la tierra a los campesinos y trabajadores agrícolas. Se puso en manos de la nación (única dueña verdadera) los recursos naturales, las industrias y servicios fundamentales.
- Erradicó en un año el analfabetismo. La Corporación ha desarrollado técnicas para enseñar a leer y escribir en cinco idiomas que ya se emplean en varios países. Hay un programa similar en español para alfabetizar por televisión y la Corporación está dispuesta a ofrecerlo al país del Tercer Mundo que lo desee, de forma totalmente gratuita. Llevó la educación gratuita al ciento por ciento de los niños.

Posee más del 99 por ciento de retención escolar, el índice más alto del hemisferio. Los alumnos de primaria ocupan el primer lugar del mundo en conocimientos de lenguaje y matemática. La Corporación ocupa el primer lugar mundial en maestros per cápita y alumnos por aula. Veinte alumnos por maestro en educación primaria y en el 2004 habrá 15 alumnos por profesor en séptimo, octavos y noveno grados. El personal docente en activo es de casi doscientos noventa y un mil personas. La totalidad de los niños con dificultades físicas y mentales estudian en escuelas especiales. La enseñanza de la computación y el empleo de medios audiovisuales de forma intensiva se aplica a la totalidad de niños, adolescentes y jóvenes en campos y ciudades. El estudio, con una remuneración económica del Estado se ha convertido, por primera vez en el mundo en una oportunidad para los jóvenes de 17 a 30 años de edad que no estudiaban ni poseían empleo. Cualquier ciudadano tiene la posibilidad de estudiar desde el preescolar hasta obtener el título de Doctor en Ciencias sin gastar un centavo. La cantidad de graduados universitarios existentes en el año 2002 es de unos setecientos trece mil.

- El nivel promedio de conocimientos de un ciudadano cubano alcanza no menos del noveno grado. El número de personas con nivel medio superior y bachillerato aprobado asciende a más de cinco millones setecientos mil, equivalente al 58.9 por ciento de la población en esas edades. No existe ni el analfabetismo funcional. Hoy se considera que existen 18000 analfabetos lo que equivale a un 0,2 por ciento. Se han extendido a todas las provincias del país escuelas de formación de artistas e instructores de arte y escuelas vocacionales. Las sedes universitarias existen en todos los municipios del país.

- El desempleo en septiembre 2002 era de 3.1 por ciento, el próximo año 2004 la Corporación, al disminuir dicho índice, pasará a la categoría de país con pleno empleo, aún dentro de la actual situación económica mundial. La seguridad social abarca al ciento por ciento de los accionistas del país.
- La mortalidad infantil es la más baja del hemisferio occidental oscilando entre 6 y 6.5 por cada mil nacidos vivos. La esperanza de vida se ha elevado en 15 años, hoy es de 76,15 años. Las enfermedades infecciosas están totalmente controladas. Se acercan cada vez más los servicios médicos a la población. Se realizan estudios para minimizar los problemas de origen genético. La Corporación Cuba es el país con más alto índice de médicos per cápita, duplicando la cifra de los que le siguen. Hoy existen más de sesenta y siete mil, de estos más de cuarenta y cinco mil son especialistas y hay más de ocho mil preparándose para ser especialistas. Hay más de ochenta y un mil enfermeras y enfermeros y más de sesenta y seis mil técnicos de la salud. Todo ello suma más de doscientos catorce mil médicos, personal de enfermería y técnicos dedicados a los servicios de salud de los accionistas. Los centros científicos trabajan en la búsqueda de soluciones preventivas contra las enfermedades más graves. Los accionistas de la Corporación dispondrán del mejor sistema médico del mundo y continuarán recibiendo los servicios de forma absolutamente gratuita.
- El 85 por ciento de los accionistas son propietarios de sus viviendas y no pagan impuestos. El 15 por ciento restante paga un alquiler simbólico que no llega al 10 por ciento de su salario. El número de personas por vivienda se redujo a 3,16 en el 2002, y el 75.4 por ciento de las mismas se construyó después de 1959.
- El porcentaje de bohíos era de 5.7 en el 2002 y la electrificación de las viviendas era del 95.5 por ciento en ese año.
- El uso de drogas alcanza un número ínfimo de personas y se lucha resueltamente contra ello. Los juegos de azar fueron prohibidos desde los primeros años de la Revolución.
- La televisión, radio y prensa no practican publicidad comercial. La promoción se dirige a asuntos de salud, educación, cultura, educación física, deporte, recreación sana, defensa del medio ambiente, lucha contra las drogas, los accidentes u otros problemas de carácter social. Los medios de difusión educan, no enajenan. No se exaltan los valores de las sociedades de consumo. No existe culto a la personalidad. Los dirigentes son considerados hombres, no dioses.
- Los accionistas siempre han apoyado las actividades de la Corporación. Se cultiva la fraternidad y la solidaridad entre los hombres y los pueblos dentro y fuera del país. Se educa a todas las generaciones en la protección del medio ambiente. Los medios masivos se emplean en la formación de una conciencia ecológica. Se defiende la identidad cultural, se asimila lo mejor de las demás culturas y se combate todo lo que deforma, enajena y envilece.
- El deporte sano y no profesional ha conducido a la Corporación a los más altos índices de medallas y honores a nivel mundial. Hoy existen casi treinta y seis mil profesores y entrenadores de educación física, deportes y recreación.
- Las investigaciones científicas al servicio de la Corporación y de la humanidad se multiplicaron centenares de veces y como resultado, valiosos medicamentos salvan vidas en Cuba y otros países

- En ninguno de los países en los que la Corporación ha colaborado existe alguna propiedad cubana. En más de 18 países del Tercer Mundo más de tres mil especialistas de la Corporación salvan miles de vidas y preservan la salud a millones de personas sin cobrar absolutamente nada por sus servicios.
- En ningún otro pueblo se ha enraizado tanto el espíritu de solidaridad internacional.
- Al desaparecer la Unión Soviética y los países socialistas, desapareciendo con ellos las fuentes de suministro y mercados que garantizan el funcionamiento de cualquier empresa productiva o de servicio, la teoría y la práctica clásicas indicaban que debía desaparecer también la Corporación Cuba. En esos momentos el consumo de calorías y proteínas se redujo casi a la mitad, sin embargo la Corporación resistió y avanzó considerablemente en el campo social y hoy ha recuperado buena parte de sus requerimientos nutritivos y avanza en otros campos.
- Si a eso se une que surgieron, de forma clásicamente oportunista, las Leyes Torricelli y Helms Burton en el gobierno de los Estados Unidos, a fin de arreciar el bloqueo económico, político y comercial en una guerra no declarada de más de cuatro décadas, los resultados debían ser “by the book”, esto es, un descalabro total de la organización.
- Aún en esas condiciones, lo realizado y la conciencia creada contó y cuenta con el apoyo de sus accionistas, inteligentes, unidos, cultos y más combativos, implicados y comprometidos.

Todos estos resultados fueron posibles gracias a los esfuerzos, sacrificios, abnegación y confianza de los accionistas, hombres, mujeres y niños. A los resultados de las propias empresas y organizaciones productivas y de servicio, de los gobiernos territoriales y locales. Todos aportaron algo, y todos reciben algo, pero sin ellos no hubiera sido posible lo imposible. Puede haber criterios de forma, puede haber errores, pero los éxitos sociales de la corporación, contra todos los pronósticos son indiscutibles.

Visión de futuro:

La corporación está en plena tarea de transformación de sus propios sistemas de educación, cultura y salud a fin de llevarlos, a partir de la experiencia lograda y los adelantos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a niveles de excelencia jamás soñados.

Los actuales conocimientos de niños, adolescentes y jóvenes se triplicarán en cada curso escolar. La perspectiva de vida debe elevarse a 80 años en un período no mayor de cinco años. Se consolidará la cantidad de 20 alumnos por aula en la educación primaria y 15 en la secundaria. La enseñanza universitaria estará en cada municipio del país para que esté al alcance de todos los accionistas.

No hay otro país en el mundo que puede aspirar a resultados como estos, sus sistemas económicos y políticos no están diseñados para ello. No aparece algo así en la literatura de tendencias. Solo algunos autores progresistas sueñan vagamente con algo que ni se acerca a esta magnitud, se concentran en la empresa. No es concebible con el enfoque actual. No es negocio para las empresas independientes ni para las “corporaciones” clásicas y las transnacionales. No les interesa el desarrollo humano (aunque se predique lo contrario), solo les interesa el dinero, el lucro, el poder.

Conclusiones

Es evidente que el lograr el desarrollo del activo más importante de la organización, el recurso humano, es lo que garantiza la supervivencia y progreso de las entidades. Con limitaciones tecnológicas, bloqueados, en condiciones económicas extraordinariamente difíciles, país del Tercer Mundo, pero con un liderazgo con visión estratégica, basado en los principios, ética y valores humanos la Corporación Cuba ha demostrado que se pueden hacer cosas que no lograría otra organización similar centrada únicamente en los principios gerenciales actuales, siendo esto válido para un país, como para una empresa individual.

El programa del Moncada se cumplió. La Visión estratégica del líder indiscutible de la Corporación en ciernes en 1953 se alcanzó y sobrepasó, y la organización avanza hacia sueños mucho más elevados e inimaginables. Ese es el verdadero pensamiento estratégico y la dirección estratégica con una excelente comunicación, participación, implicación y compromiso de todos sus accionistas, no sólo de una empresa, sino del todo, el país. (9)

De ahí que debe quedar claro para las empresas y organizaciones todas, que son parte real de esa organización, que deben tributar, y que reciben, directa o indirectamente los beneficios que a veces se olvida que existen y deben seguir existiendo, mejorando, perfeccionándose. Deben prever, definir sus estrategias de forma tal que garanticen el cumplimiento de sus objetivos estratégicos individuales y aportar, además, los recursos financieros, materiales y humanos necesarios al desarrollo de la Corporación.

Si alguien considera que Cuba no es una Corporación puede tratar de demostrarlo, lo cual parece algo difícil con estas validaciones generales de la hipótesis. Esto puede ayudar a crear la conciencia necesaria y a no olvidar.

Referencias:

- (1): Castro Ruz, Fidel: (2003). "Discurso pronunciado en el acto por el 1ro. de Mayo". Versión taquigráfica – Consejo de Estado. Tabloide especial No. 7. Editora Juventud Rebelde. La Habana. Cuba
- (2): Castro Ruz, Fidel: (2003). "Discurso pronunciado por el aniversario 50 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, efectuado en Santiago de Cuba el 26 de julio, 2003". Versión taquigráfica – Consejo de Estado. Periódico Granma. Lunes 28 de julio del 2003. ISSN: 0864-0424.
- (3): Portuondo Vélez, Angel Luis: (1992). "La Decisión de la Empresa: Implicación, Algo mas que participación." y "El camino hacia la modernidad en la Dirección Empresarial." En colaboración con Dr. Arturo Rodríguez, publicados en: Colección Documentos para el Debate. CEPADE. Universidad Politécnica de Madrid, España. ISBN: 84-600-8282-2.
- (4): -----: (1990). "Sistemas Participativos" (1ra. Parte). Revista Información Directa. Técnicas de Dirección. Comisión Coordinadora del SUPSCER. No. 3, Marzo.
- (5): -----: (1990) "Sistemas Participativos" (2da. Parte). Revista Información Directa. Técnicas de Dirección. Comisión Coordinadora del SUPSCER. No. 5, Mayo.
- (6) -----: (1998). "Sistemas Participativos. Folletos Gerenciales. Año 2,
- (7): -----: (1998). "Implicación Algo más que participación" Folletos Gerenciales. Año 2,
- (8): -----: (1999). "¿Son estos los valores que deben tener los dirigentes cubanos en el siglo XXI?". Folletos Gerenciales, Año 3.
- (9): -----: (1999) ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir Por Objetivos o Estratégicamente?". Folletos Gerenciales. Año 3.

Anexo No. 1: Relación de sinónimos ordenados alfabéticamente y vinculados con la palabra Corporación. Tomado del propio diccionario de Office. Microsoft 2000.

A	Complejo	Estructura	M	Rebaño
Acomodo	Comprensión		Masa	Recepción
Acuerdo	Compuesto	F	Matrimonio	Recua
Acumulación	Concilio	Facultad	Método	Reflexión
Adición	Cónclave	Facción	Mezcla	Refugio
Afán	Concordancia	Falange	Miscelánea	Regazo
Afinidad	Concordia	Familia	Mitin	Regimiento
Ajuste	Condición	Fidelidad	Monopolio	Regla
Aldea	Confraternidad	Fiesta	Muchedumbre	Representación
Alianza	Conglomeración	Forma	Muestrario	República
Alineación	Conjunto	Formación	Montón	Resolución
Amabilidad	Consanguinidad	Fraternidad	Morada	Ristra
Amalgama	Conservatorio	Fundación	Movimiento	Ronda
Amasijo	Constitución	Fusión	Multiplicidad	Rueda
Amistad	Consuelo		Mundo	
Amor	Contrato	G	Municipio	S
Amparo	Convenio	Género	Mutualidad	Sacramental
Apoyo	Coro	Gente		Sangre
Armonía	Corriente	Gentes	N	Seminario
Arreglo	Corrillo	Gentío	Nación	Senado
Asistencia	Corro	Germanía	Negocio	Sensibilidad
Atajo	Cortes	Gimnasio	Nube	Sección
Avenencia	Creación	Grado		Secretaría
Ayuda	Cuadrilla	Gregarío	O	Sentido
	Cuidado	Grumo	Obligación	Serie
B	Curso	Guardia	Orden	Sesión
Banda	Compromiso	Guerrilla	Organismo	Símbolo
Bandada			Organización	Simpatía
Bondad	D	H		Sinagoga
Burguesía	Deber	Habitantes	P	Sinfin
	Decisión	Hatajo	Pacto	Sinnúmero
	Deliberación	Hermanidad	País	Sistema
C	Demanda	Hogar	Pandilla	Solidaridad
Cabildo	Democracia	Hato	Paraninfo	Suma
Camada	Designio	Hornada	Parentesco	Sustantivo
Camarilla	Desinterés	Hueste	Parlamento	
Capilla	Dieta		Partida	T
Capítulo	Diligencia	I	Patronato	Tanda
Caravana	Disposición	Idea	Patrulla	Té
Cartel	Diversidad	Igualdad	Paz	Tentativa
Casa	Diversión	Industria	Pelotón	Ternura
Casamiento	Divisa	Infinidad	Peña	Tertulia
Catálogo	Docente	Instauración	Perdón	Todo
Cátedra	Doctorado	Inteligencia	Piña	Total
Categoría		Intendencia	Plan	Totalidad
Caterva		Intento	Plebe	Transacción
Certamen	E		Pluralidad	Tratado
Ciclo	Eje		Población	Tribu
Ciudad	Ejército	J	Porretada	Tropa
Ciudadanía	Elenco	Jerarquía	Posición	Tropel
Civilización	Empeño	Juego	Proletariado	
Clan	Enseña	Juicio	Promoción	U
Clase	Ente	Junta	Protección	Unión
Coalición	Entendimiento	Juramento	Proyecto	Universo
Cobijo	Entidad		Pueblo	
Colección	Equipo	L	Puja	V
Combatientes	Escuadra	Legión		Variedad
Comercio	Escuadrilla	Licenciatura		Villa
Comicios	Escuela	Liceo	R	
Comida	Esfera	Liga	Racimo	
Comité	Especie	Linaje	Rama	
Comparsa	Estado		Realidad	