

## **La participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales en Cuba. Un análisis crítico**

*Workers Participation in Management of the State-owned Companies in Cuba. A Critical Analysis*

Francisco T. Rodríguez González<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Cuba.

\* Autor para la correspondencia: francisco.rodriguez@ceted.uh.cu

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo consiste en valorar críticamente el modo en que se emplean los términos clave que describen el contenido conceptual y la práctica legislativa de la participación de los trabajadores en la dirección en las organizaciones estatales cubanas, y que aparecen en las principales disposiciones normativas que conforman el derecho de trabajo, el sistema legal empresarial y los documentos programáticos que contienen las estrategias socioeconómicas en Cuba, en su proyección hasta el 2030. Se realizó un estudio observacional descriptivo transversal a partir de procedimientos bibliométricos y el análisis comparativo de los principales documentos regulatorios y normativos enunciados anteriormente. Se evidenció que existe un amplio, multifacético, contextualizado y diferenciado tratamiento de los principales aspectos teóricos, que conforman el «deber ser» de la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales cubanas. El estudio bibliométrico y análisis comparativo de los textos utilizados permitió constatar que, a pesar de las diferencias económicas, sociopolíticas e ideológicas que existen, se observa cierta coincidencia en el tratamiento del término clave «participación de los trabajadores» que propone el sistema legal y normativo cubano y aquel que plantea la bibliografía especializada a nivel mundial sobre el tema.

**Palabras clave:** dirección organizacional, espacios participativos, participación laboral, participación en la toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

*This paper's purpose is to assess critically the use of key terms operated to describe the conceptual content and normative practice in Cuba's state organization management of worker's participation, which appear in main regulatory documents that form labor law regulations. Also in Enterprise' legal system and programmatic documents that contain the socioeconomic strategies in Cuba in their projection until 2030. It was performed a cross-sectional, descriptive observational study based on bibliometric and comparative analysis of the main regulatory and normative documents stated above. It was evident that there is a broad, multifaceted, contextualized and differentiated treatment of the main theoretical aspects that make up the «duty» of workers' participation in Cuban state organizations management. The comparative analysis allowed stating the fact that besides of the economic, sociopolitical and ideological differences, there is a certain match on the «worker's participation» keyword treatment provided by the legal and normative Cuban system and the specialized world-level bibliography that studies the subject.*

**Keywords:** *organizational management, participatory spaces, workers participation, participation in decision making.*

Recibido: 18/1/2024

Aceptado: 6/2/ 2024

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio posibilita la identificación y el análisis crítico de los términos clave referidos al fenómeno de la participación de los trabajadores en la dirección en las organizaciones estatales cubanas, los cuales aparecen en las principales disposiciones normativas que conforman el derecho de trabajo y el sistema legal empresarial, y en los documentos bases programáticas del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, publicados entre los años 2013-2021 (Tabla 1). Los términos clave identificados en estos documentos constituyen referentes importantes sobre la teoría y la práctica de la

participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales cubanas, ya que establecen pautas y preceptos a seguir en cuanto a la dirección participativa se refiere.

**Tabla 1.** Principales documentos regulatorios y normativos que conforman el derecho de trabajo, el sistema legal empresarial y las estrategias socioeconómicas en Cuba

Nº	Denominación del documento	Año	Fuente bibliográfica
1	Ley No. 116/2013 (Código de Trabajo)	2013	Asamblea Nacional del Poder Popular (2013).
2	Decreto No. 326/2014 (Reglamento del Código de Trabajo)	2014	Consejo de Ministros (2014).
3	Decreto-Ley 252/2018. Anotado y concordado. «Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano».	2018	Consejo de Estado (2018).
4	Decreto 281/2018. Anotado y concordado. «Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal».	2018	Consejo de Ministros (2018).
5	Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.	2017	Partido Comunista de Cuba (2017c).
6	Conceptualización del modelo económico y social cubano.	2017	Partido Comunista de Cuba (2017a).
7	Bases del Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: visión de la Nación, ejes y sectores estratégicos.	2017	Partido Comunista de Cuba (2017b).
8	Constitución de la República de Cuba.	2019	Asamblea Nacional del Poder Popular (2019).
9	Decreto-Ley No.34 ( Del Sistema Empresarial Estatal Cubano )	2021	Consejo de Estado (2021).

El análisis crítico sobre el tema de la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales cubanas, a partir del estudio de su tratamiento en los principales documentos normativos y programáticos, permite delimitar el alcance y el grado de actualización del tema, reflejado en la política económica actual del Estado y el Gobierno cubano, que tiene como propósito fundamental perfeccionar los sistemas de dirección y gestión en las organizaciones modernas.

Dentro de este orden de ideas, es importante señalar que la argumentación teórico-práctica sobre la participación de los trabajadores en la dirección organizacional cobra fuerza en la actualidad en Cuba, a raíz de todo el proceso de conceptualización, precisión y contextualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.

El autor de este artículo comparte la idea de que la esencia del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista radica en la primacía de las relaciones de la propiedad

socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, y que la observancia sistemática en la práctica social de esta premisa promueve la transformación paulatina de los trabajadores asalariados en propietarios reales de estos medios. Estas nuevas relaciones sociales de producción establecen en la práctica social el derecho de los trabajadores a participar activamente, de manera individual o colectiva, en la planificación, regulación, gestión y control de las empresas, en calidad de productores libres asociados y no como simples trabajadores asalariados, completamente subordinados al empleador (Cruz y Piñero, 2011; Gil de San Vicente, 2011; Miranda, 2011; Padilla, 2023; Rodríguez, Caballero y Rojas, 2016).

Al tener en cuenta las condiciones anteriores, surge la necesidad de crear y consolidar un sistema de dirección empresarial que tribute a la creación de un productor asociado de nuevo tipo, capaz de contribuir conscientemente al logro de la estrategia empresarial y de los objetivos organizacionales y sociales, en un contexto de justicia y equidad, bajo los principios de cooperación, compromiso, solidaridad y responsabilidad social (Cruz y Piñero, 2011; Gil de San Vicente, 2011; Miranda, 2011).

## **PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y PRINCIPALES DOCUMENTOS NORMATIVOS SOBRE EL DERECHO DE TRABAJO EN CUBA**

En los principales documentos normativos que recogen el derecho de trabajo en Cuba como son la Ley 116/2013: Código de Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013) y el Decreto 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo (Consejo de Ministros, 2014), se identifican en total 147 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional, algunos de los cuales se repiten en ambos documentos varias veces.

Los términos clave que más veces aparecen o se repiten en los documentos mencionados son: Convenio Colectivo de Trabajo; concertación del Convenio Colectivo de Trabajo; en consulta con la organización sindical; acuerdo del empleador con la organización sindical;

previo acuerdo con la organización sindical; representantes de la organización sindical y de conjunto con la organización sindical.

Para desarrollo de este trabajo se realizó un análisis de los diferentes capítulos que conforman la Ley 116/2013: Código de Trabajo y el Decreto 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo. Este estudio permitió constatar que la concentración mayoritaria de los términos clave identificados se ubica en temas relacionados con el derecho de trabajo, la observancia de los derechos y deberes laborales, condiciones materiales del trabajo, la solución de los conflictos laborales entre el empleador y empleados, el funcionamiento de las organizaciones sindicales y la gestión de los Convenios Colectivos de Trabajo; funciones, procesos y actividades todas, mediatizadas por la labor del sindicato como representante de los trabajadores en los espacios participativos, lo cual revela la intencionalidad política que emana de estos documentos en destacar la preeminencia del carácter esencialmente representativo y reivindicativo de la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones cubanas.

Según estudios realizados, los términos clave vinculados a la participación de los trabajadores en la dirección organizacional pueden ser clasificados en dependencia de los diferentes niveles de influencia y control que estos describen o expresan en el proceso de toma de decisiones (Bonavía, 2012; Lahera, 2004; Linares y López, 2017; Marín, 2001; Pardo de Val, 2002). En base a este criterio metodológico, el autor del presente trabajo clasifica los 147 términos clave que se refieren a la participación de los trabajadores en la dirección organizacional, y que están presentes en la Ley 116/2013: Código de Trabajo y en el Decreto 326/2014: Reglamento del Código de Trabajo. La clasificación asumida permite confirmar que la mayor cantidad de términos clave se ubica en los siguientes niveles de influencia y control: negociación colectiva 32 (21,76 %), codecisión 20 (13,60 %), consulta 14 (9,52 %), información 6 (4 %), colaboración 4 (2,72 %) y conocimiento 4 (2,72 %).

Los datos anteriores indican que el «debe ser» planteado por esos documentos en el ámbito de la participación de los trabajadores en la dirección organizacional tienen en cuenta de manera general, los principales procedimientos y formas de participación que están presente en las distintas prácticas gerenciales que se reconocen en las organizaciones modernas y que van desde aquellas que se distinguen por un excesivo autoritarismo y una

alta centralización verticalista como modelo fundamental de gestión,<sup>1</sup> hasta las que se identifican por su carácter esencialmente democrático y participativo.

Por otra parte, cabe considerar que la propia Ley 116/2013: Código del Trabajo no siempre en su texto es coherente con un enfoque participativo de la dirección organizacional, ya que conceptualiza al trabajador en Cuba a través de una relación de subordinación con respecto al empleador, sea esta persona jurídica o natural (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013). La conceptualización de la figura del trabajador aquí, responde al paradigma que resalta la asimetría en el poder de negociación entre empleador y trabajador en favor del primero, lo cual no es plenamente congruente con la concepción marxista-leninista que plantea que los trabajadores en las empresas estatales socialistas son, de hecho, copropietarios conscientes y reales de los medios fundamentales de producción.

## **LA PARTICIPACIÓN LABORAL Y LAS PRINCIPALES NORMAS JURÍDICAS SOBRE EL SISTEMA EMPRESARIAL ACTUAL CUBANO**

En el desarrollo de la presente investigación se realizó el estudio del Decreto-Ley 252, Anotado y concordado de 2018: Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Consejo de Estado, 2018); el Decreto 281, Anotado y concordado de 2018: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (Consejo de Ministros, 2018); y el Decreto-Ley 34 de 2021: Del Sistema Empresarial Estatal Cubano (Consejo de Estado, 2021).

En el Decreto-Ley 252 se identificaron un total de veintiún términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, presentes veintiséis veces en todo el documento, pues algunos se repiten. Los términos clave que aparecen con mayor frecuencia son: cooperación entre todos los trabajadores; organización sindical como impulsora de la producción; participación en la dirección; preparación y capacitación de todo el personal; órganos de dirección colectiva. Se relacionan, además, los siguientes términos clave que se destacan por su estrecha relación con el término genérico

«participación de los trabajadores» que aparece en el Tesouro de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2010): implicación de todos en los procesos y factores de la empresa, métodos de dirección colectiva, proceso de toma de decisiones, análisis de los problemas con filosofía colectiva, activa participación de los trabajadores y sistema de la participación.

El análisis de los términos clave identificados en este documento –relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección y que se clasifican según los diferentes niveles de influencia y control que pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones– permite constatar que la mayor cantidad de los mismos se ubican en el nivel de influencia denominado codecisión, lo cual muestra la presencia de un enfoque orientado a alcanzar estadios superiores de involucramiento directo y colectivo de los trabajadores en la dirección de las empresas cubanas que se encuentran en el proceso de establecimiento y perfeccionamiento de su sistema de gestión.

El Decreto 281, Anotado y concordado de 2018: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal describe este Sistema, el cual está conformado por dieciocho sistemas de gestión. El análisis de este documento, permite constatar que la mayor cantidad de términos clave se relacionan en los siguientes sistemas de gestión: Sistema de Organización General, Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Comunicación Empresarial, Sistema de Atención al Hombre y Sistema de Gestión de la Calidad. De manera general, se evidencia que en trece de los dieciocho sistemas de gestión, descritos en tal Decreto, existen referencias claras y directas sobre la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, lo cual muestra el carácter transversal de la variable de la Dirección, ya que traspasa de manera evidente todo el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano.

No se logró identificar referencia alguna relacionada con el término genérico «participación de los trabajadores» en los siguientes sistemas de gestión que aparecen en el Decreto 281: Sistema de Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Costos y Sistema de Precio.

En general, el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano le brinda especial importancia al tema de la participación de los trabajadores en la dirección y considera a esta, como uno de los principios fundamentales que rigen las funciones y procesos que ocurren en el marco del mismo, es por ello que en el inciso «s» del Artículo 3 del Decreto-Ley 252 se declara que el «perfeccionamiento empresarial debe convertirse en el sistema de la participación» (Consejo de Estado, 2018, p. 318).

Los términos clave referentes a la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas, que aparecen con mayor frecuencia en el Decreto 281 son: participación de los trabajadores; de conjunto con la organización sindical; participación de los trabajadores en la dirección; órganos de dirección colectiva; colectivo laboral; información a los trabajadores; participación de los trabajadores en la solución de los problemas; análisis y discusión colectiva; compromiso; de común acuerdo con la organización sindical; colaboración con las organizaciones del Partido, el Sindicato y la Juventud; equipos de trabajo; participación del colectivo laboral; coordinación con la organización sindical; cooperación y ayuda; métodos participativos y en coordinación con la organización sindical.

Aunque con menor frecuencia, aparecen también los siguientes términos clave que tienen una significativa importancia en el marco del modelo de participación de los trabajadores en la dirección empresarial en Cuba, estos son: participación de los trabajadores en la elaboración del plan; involucrar a los trabajadores; oído el criterio de la organización sindical; Convenio Colectivo de Trabajo; dirección participativa y participación de la dirección sindical.

Es importante destacar, que en este documento por primera vez se hace mención explícita acerca del término «dirección participativa» como visión que define una alternativa moderna de gestión de las empresas estatales cubanas, diferente al enfoque esencialmente centralizado, verticalista y autoritario que predomina en el sistema empresarial actual.

El análisis de los veintiséis términos clave que más se repiten en el Decreto 281, relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección y que se clasifican según los diferentes niveles de influencia y control que pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones, permite constatar que la mayor cantidad de estos se ubican en el nivel de influencia denominado



codecisión, ya que se pudo identificar 9 términos en este nivel, lo cual representa el 34,61 % del total.

Además, como parte del estudio se identificaron ocho términos que se ubican en el nivel de colaboración, lo que representa un 34,76 % y 3 % en el nivel de consulta e información, lo cual muestra al igual que en el Decreto-Ley 252 la presencia de una voluntad política orientada al desarrollo de niveles superiores de involucramiento directo y colectivo de los trabajadores, en la dirección de las empresas estatales cubanas inmersas en el proceso de consolidación y perfeccionamiento de su sistema de gestión. En este Decreto se muestra una tendencia actual, a considerar como objeto de la influencia de los trabajadores y del colectivo laboral en el proceso de toma de decisiones, a un grupo de materias temáticas de política, de gestión organizacional y gobernanza empresarial, que antes eran únicamente reconocidas como prerrogativas de los directivos.

Lo anteriormente expuesto, reafirma que el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial descrito y desarrollado en su esencia a través de los Decreto Ley 252 y el Decreto 281 constituyen en sus bases teóricas conceptuales, según la letra y el espíritu de las normas, un sistema empresarial con un carácter participativo por excelencia. No obstante, el autor coincide con Candelé (2004) quien señala que en el contexto empresarial cubano ha faltado construir una interfaz entre la teoría, los postulados normativos y la práctica empresarial que permita que la participación de los trabajadores en la dirección se convierta en una realidad cotidiana para las empresas estatales cubanas.

En el ámbito de la dirección participativa, la interfaz se comprende como una plataforma normativa, procedimental y comunicativa que garantiza, simplifica y prepara los espacios de transición de la teoría y de los postulados normativos acerca de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones a la práctica empresarial, a partir de la construcción de las condiciones estructurales, institucionales y del entorno, funcionales, culturales y sociales que facilitan la puesta en marcha de un nuevo sistema empresarial: el sistema de dirección participativa.

Otro de los documentos analizados en el presente estudio y que clasifica como norma jurídica sobre el sistema empresarial actual cubano es el Decreto-Ley 34 de 2020: Del Sistema Empresarial Estatal Cubano (Consejo de Estado, 2021). En este documento se identificaron un total de veintidós términos clave relacionados con el concepto de

participación de los trabajadores en la dirección, presentes veintitrés veces en todo el documento, ya que algunos se repiten. Los términos clave identificados aquí están estrechamente relacionado con el término genérico «participación de los trabajadores» que aparece en el Tesauro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010); estos son: transparencia y acceso a las informaciones económicas, financieras, comerciales, tecnológicas y de mercado; participación de los trabajadores en la gestión del control interno; participación activa de los trabajadores en la propuesta, ejecución y control de los planes de las organizaciones, participación activa de los trabajadores en el proceso de administración y gestión empresarial; delegación de facultades y órganos colegiados.

El análisis de los términos clave identificados en este mismo documento –relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección y que se clasifican a partir de diferentes niveles de influencia y control que en la realidad pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones– permite constatar que la mayor cantidad de los mismos se ubican en los niveles de influencia identificados como información (8) y codecisión (7), además, en los niveles de negociación (3), delegación (2), colaboración (1) y participación económica (1), lo cual muestra que se mantiene en este documento la presencia de un enfoque orientado a alcanzar estadios superiores de involucramiento directo y colectivo de los trabajadores en la dirección de las empresas cubanas actuales.

En los documentos regulatorios y normativos que conforman el derecho de trabajo y el sistema legal empresarial y que han sido tratados hasta aquí, se pueden identificar con claridad un grupo de espacios participativos establecidos para garantizar las condiciones de participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones de la producción y los servicios en Cuba. Los espacios participativos que más se repiten en estos documentos son: asamblea general de afiliados, asamblea general de representantes, organizaciones sindicales, consejo de dirección, consejo de producción, comité de control interno, grupo de mejora de calidad, consejo de la calidad a nivel de empresa y consejo de la calidad a nivel de unidades empresariales de base, comité de expertos, equipo de trabajo para los estudios de organización del trabajo, murales, boletines informativos, radio bases, intranet, Brigadas Técnicas Juveniles, Grupos de Innovadores y Racionalizadores y Fórum de Ciencia y Técnica.

Los espacios de participación de los trabajadores en las empresas se clasifican en dependencia de la manera en que se desarrollen y del grado de intensidad participativa que son capaces de generar en función de la toma de decisiones. Por lo tanto, estos pueden clasificarse de informativos, propositivos, decisores, ejecutivos, espacios de control y retroalimentación y espacio de rendición de cuentas.

Los espacios de participación de los trabajadores en la dirección organizacional que se declaran en los documentos regulatorios y normativos que conforman el derecho de trabajo y el sistema legal empresarial en Cuba, poseen en su mayoría un carácter propositivo y ejecutivo, lo cual evidencia una visión limitada en relación a los procedimientos participativos que se plantean implementar en las organizaciones estatales cubanas. El autor considera que los espacios que se relacionan en estos documentos muestran en la práctica empresarial cubana una baja capacidad para generar una participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Por lo general, los espacios de participación declarados en estos documentos en la práctica organizacional se caracterizan por el formalismo, el burocratismo y la pasividad con que asumen directivos y trabajadores el proceso de toma de decisiones.

Refiriéndose al tema de los espacios participativos en el contexto empresarial cubano, y sus limitaciones, Ferriol (2023) señala que la participación de los trabajadores en la dirección de los procesos empresariales con frecuencia es formal y presenta un alcance muy limitado, además, se circunscribe únicamente a su asistencia y posible toma de criterios en las asambleas.

Al respecto, Guzmán (2023) señala que los principales factores que inciden en que predomine en la práctica empresarial cubana una participación esencialmente pasiva de los trabajadores y del colectivo laboral, en el marco de los diferentes espacios participativos establecidos por las disposiciones normativas vigentes, son:

- a) La particularidad de la estructura del sistema empresarial en Cuba, pues todavía se caracteriza por un alto nivel de centralización de las decisiones y la gestión, principalmente hacia el interior de la misma.
- b) El bajo nivel de concreción práctica del proceso de implementación de la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, porque no existe una

regulación específica que le permita a los empresarios y al sindicato, desarrollar los mecanismos, metodologías y herramientas pertinentes para su ejecución efectiva.

- c) La formalidad y la poca importancia que se le brinda a la gestión del convenio colectivo de trabajo y al proceder de los órganos de dirección colectiva, debido a la débil pujanza de las organizaciones sindicales dentro de las entidades laborales.
- d) La extrapolación descontextualizada de los actuales mecanismos y procedimientos de participación de los trabajadores en empresas diversas con condiciones diferentes, lo cual conlleva a la desmotivación de los trabajadores a involucrarse en la solución de los problemas más importantes de las mismas.
- e) Predominio de una cultura de dirección que hace énfasis en la autoridad y la concentración del poder en los directivos y no en la descentralización.

En el contexto empresarial cubano, los espacios participativos, que se abren a través de la mayoría de los órganos colectivos de dirección empresarial, son bastante limitados en cuanto a la intensidad de la participación de los trabajadores en la dirección. Algunos de los llamados órganos colectivos de dirección en la empresa cubana, por lo general constituyen solo estructuras paralelas al sistema organizativo jerárquico instaurado en las mismas y encabezado por el Consejo de Dirección, y no generan las condiciones necesarias para que los trabajadores puedan participar de manera activa y real en la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos con un alcance institucional.

## **LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES VISTA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA Y OTROS DOCUMENTOS PROGRAMÁTICOS. BASES CONCEPTUALES DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO**

La actual Constitución de la República de Cuba constituye la ley fundamental de la nación. En ella están recogidas las garantías de los derechos y libertades de todas personas cubanas y, por primera vez en el período histórico de la construcción de la sociedad socialista, en una norma de este tipo, aparece una referencia directa y explícita (Artículo 20) acerca de la participación de los trabajadores en los «procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía» y de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 3).

En la Constitución de la República de Cuba de 2019 se identifican un total de diez términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional, presentes catorce veces en todo el documento, ya que algunos se repiten en varias ocasiones; estos son: participación de los trabajadores en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía; participación de los colectivos laborales en la administración y gestión de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas; participación democrática; participación social y participación de la comunidad en la solución de los problemas.

Queda pendiente a partir de este importante documento, concretar en la práctica social el encargo que se le hace al legislador para que regule y reglamente la participación de los colectivos laborales en la administración y gestión de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas.

En el presente estudio es objeto de análisis, además, el documento Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Este documento programático establece la participación de los trabajadores como una de las premisas fundamentales para alcanzar una sociedad socialista próspera y sostenible. De hecho, en él se plantea que el proceso de definición e implementación de las políticas y acciones públicas asociadas a la actualización del modelo, están fundamentadas en la participación (Partido Comunista de Cuba, 2017a).

En este mismo documento se identificaron un total de cuarenta términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, con una presencia total de cincuenta y cinco veces en todo el documento, ya que algunos se repiten varias ocasiones. Entre ellos, los aparecen con mayor frecuencia son: control popular; propietario común; comunicación social; propiedad socialista de todo el pueblo; participación. Otros

términos que aparecen en el texto y que por su importancia para la presente investigación deben ser mencionados son: participación de los trabajadores; poder real de los trabajadores; papel protagónico de la clase obrera y de los trabajadores; métodos participativos de dirección y control despojados de formalismos; involucramiento de los trabajadores; participación activa de los colectivos; estilos de dirección transparentes y simplificadores; decisión colectiva; descentralización de las facultades y la participación en la distribución justa y equitativa de la riqueza.

El análisis de los cuarenta términos clave identificados en este documento –relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección y que se clasifican según los diferentes niveles de influencia y control que plantean pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones– permite constatar que la mayor cantidad de estos se ubican en el nivel de influencia denominado codecisión, lo cual muestra la presencia de un enfoque en este documento normativo, orientado a alcanzar niveles superiores de involucramiento directo y colectivo de los trabajadores en la dirección de las organizaciones cubanas, de la economía y de la sociedad en general.

El tratamiento que se le brinda al término de participación de los trabajadores, en el mismo documento se fundamenta en el enfoque socioeconómico que tiene como base de partida las relaciones de propiedad sobre los medios de producción, haciendo énfasis en las relaciones de la propiedad socialista de todo el pueblo, la cual debe desempeñar el papel principal entre los diferentes tipos de propiedad existentes en el contexto cubano.

En estas condiciones los trabajadores son considerados por naturaleza «propietarios comunes»<sup>2</sup> de los medios fundamentales de producción y el Estado «actúa en representación y beneficio del propietario», siempre prestando especial atención a las propuestas y consideraciones de este último (Partido Comunista de Cuba, 2017a). Por lo tanto, en estas circunstancias los trabajadores tienen, por derecho propio, la potestad y la facultad de participar directamente y de manera activa en el proceso de toma de decisiones en cada una de sus organizaciones, en condiciones de equidad de poder frente a los directivos y empleadores.

La participación activa de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones es la manera más efectiva de reducir la asimetría o divergencia de intereses entre el principal (sociedad en general y trabajadores en su condición de «propietarios comunes») y el agente (Estado y

sus representantes) y, de esta manera, alcanzar los alineamientos correspondientes de los objetivos de ambas partes para el beneficio de todos en las actuales organizaciones estatales cubana.

El enfoque teórico crítico que se revela en este documento, en el tratamiento del concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional, complementa y enriquece el enfoque pragmático y gerencial que predomina en el abordaje de este fenómeno socioeconómico en los principales documentos regulatorios y normativos que conforman el derecho de trabajo y el sistema legal empresarial.

En las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: visión de nación, ejes y sectores estratégicos se identificaron un total de veinticinco términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, presentes veintiséis veces en todo el documento, solo uno se repite una vez y es el referido al logro de «niveles de participación que permitan alinear proyectos individuales y familiares con el proyecto social» (Partido Comunista de Cuba, 2017b, p. 21).

Además, en este documento aparecen otros términos clave que, por su importancia y su significativo aporte al presente trabajo investigativo, deben ser mencionado, por ejemplo: propietarios comunes de los medios fundamentales de producción; mecanismos democráticos de seguimiento, control y evaluación de la gestión; rendición de cuenta a todos los niveles; planificación centralizada y participativa; mayor participación efectiva y responsable de los ciudadanos en la toma de decisiones; fortalecer la participación popular decisiva en todas las esferas; fortalecer la democracia socialista, sus principios, instituciones y métodos; control popular; rendición de cuentas; descentralización y participación ciudadana.

El análisis de estos veinticinco términos –relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección y que se clasifican según los diferentes niveles de influencia y control que pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones– permite constatar aquí también, que su mayoría se ubica en el nivel de influencia denominado codecisión. Esto muestra la presencia de un enfoque normativo, orientado a alcanzar niveles superiores de involucramiento directo de los trabajadores en la dirección de las organizaciones cubanas, de la economía y de la sociedad en general.

Este documento mantiene la concepción integral y multidimensional acerca de la necesidad de lograr niveles efectivos de participación en todos los órdenes de la vida económica, política, social y cultural como principio fundamental para avanzar en la construcción de una sociedad socialista, democrática, próspera y sostenible (Partido Comunista de Cuba, 2017b).

Por otra parte, el documento referido a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020 (Lineamientos 14, 105 y 265), hace énfasis en la participación activa y consciente de los trabajadores a través de los colectivos laborales. Este documento mantiene la concepción integral y multidimensional acerca de la necesidad de lograr niveles efectivos de participación en todos los ámbitos de la vida socioeconómica y política del país. En él se destaca el papel que debe desempeñar la participación de los trabajadores en conformación de la propuesta, ejecución y control de los planes de las organizaciones, en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y en la estimulación de la innovación y la creatividad de los colectivos laborales de base (Partido Comunista de Cuba, 2017c).

En este mismo documento se identificaron un total de nueve términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección. Los términos que por su importancia y su significativo aporte al presente trabajo investigativo deben ser mencionados son: participación activa y consciente de todos los colectivos laborales; participación en el proceso de conformación de la propuesta, ejecución y control de los planes de las organizaciones; así como, fortalecer la participación de los colectivos laborales de base en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios; propiciar con oportunidad y transparencia la participación organizada de los trabajadores y ciudadanos; estimular los convenios colectivos de trabajo y la participación popular.

Los términos anteriores se clasifican según los diferentes niveles de influencia y control que pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones; su análisis permite constatar que la mayoría se ubica en el nivel de influencia denominado codecisión, lo cual muestra la presencia en el documento de un enfoque normativo, orientado a alcanzar niveles superiores de involucramiento directo y colectivo



de los trabajadores en la dirección de las organizaciones cubanas, de la economía y de la sociedad en general.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El presente estudio permite realizar las siguientes inferencias acerca de la participación de los trabajadores en la dirección, en el contexto organizacional cubano:

- Se manifiestan dos tendencias principales en el tratamiento del término clave participación de los trabajadores en la dirección en el contexto normativo cubano; una que se orienta más al enfoque gerencial, pragmático e instrumental y otra que está relacionada con la teoría marxista-leninista y tiene como centro el análisis del sistema de relaciones de la propiedad social socialista de todo el pueblo, donde el trabajador es considerado propietario común y real dueño de los medios fundamentales de producción y, por tanto, la participación es un derecho socioeconómico inalienable.
- El proceso de la participación de los trabajadores en la dirección en el contexto cubano tiene como sujeto principal a la organización sindical, por lo tanto, tiene un carácter esencialmente representativo, aunque no se excluyen las formas directas de participación a través del colectivo laboral.
- A través de los documentos estudiados se evidencia un proceso de ampliación de las materias temáticas generales de política, gestión organizacional y gobernanza empresarial que se convierten en objeto de influencia y control por parte de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en las empresas estatales cubanas.
- La bibliografía revisada revela que en el contexto empresarial cubano lo que ha predominado es la creación de espacios de participación pasiva (propositivos y ejecutivos), con una baja capacidad de generación de involucramiento y compromiso de los trabajadores debido a la persistencia de factores culturales, la falta de políticas al respecto y el predominio de un comportamiento burocrático-administrativo que se caracteriza por ser autocrático y centralizador, y que hace énfasis en el interés de los dirigentes de no ceder poder a los trabajadores.

- En el contexto empresarial cubano actual apremia la aprobación de una norma específica que integre toda la teoría y la práctica acerca de la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas y establezca las regulaciones y condiciones correspondientes para su implementación, en el marco de la estructuración de un sistema de dirección participativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2013, 17 de junio). Ley 116 del Código de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (29) (Extraordinaria), 453-483. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013\\_ley116\\_cub.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_ley116_cub.pdf)
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2019, 10 de abril). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5) (Extraordinaria), 71-116. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/11168.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/11168.pdf)
- BONAVÍA, T. (2012). *Dirección participativa: trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas*. Bubok Publishing S. L. (Segunda edición). Recuperado el 26 de noviembre de 2018 de [https://www.researchgate.net/publication/282607324\\_Direccion\\_participativa\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_empowerment\\_y\\_otras\\_manifestaciones\\_relacionadas\\_2\\_edicion\\_Bubok\\_Publishing\\_SL](https://www.researchgate.net/publication/282607324_Direccion_participativa_trabajo_en_equipo_empowerment_y_otras_manifestaciones_relacionadas_2_edicion_Bubok_Publishing_SL)
- CANDELÉ, I. (2004). Una mirada a la participación en el perfeccionamiento empresarial. En A. Pérez, *Participación social en Cuba* (pp. 199-230). Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- CONSEJO DE ESTADO (2018, 28 de mayo). Decreto Ley n.º 252. Anotado y concordado: Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (31) (Extraordinaria), 315-322. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-31-extraordinaria-de-2018>
- CONSEJO DE ESTADO (2021, 7 de mayo). Decreto Ley n.º 34: Del sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (51) (Ordinaria), 1501-

1510. Recuperado el 20 de julio de 2023 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o51.pdf>
- CONSEJO DE MINISTROS (2014, 17 de junio). Decreto n.º 326: Reglamento del Código de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (29) (Extraordinaria), 486-523. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013\\_ley116\\_cub.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_ley116_cub.pdf)
- CONSEJO DE MINISTROS (2018, 28 de mayo). Decreto n.º 281. Anotado y concordado: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (31) (Extraordinaria), 322-442. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-31-extraordinaria-de-2018>.
- CRUZ, J, y PIÑEIRO, C. (2011). ¿Qué es una cooperativa? Parte 1. Tema 1. Una introducción a las cooperativas. En C. Piñeiro, *Cooperativas y socialismo* (pp. 31-54). Editorial Caminos.
- FERRIOL, G. M. (2023). Participación de los trabajadores en los procesos empresariales: otra mirada. CUBADEBATE. Recuperado el 20 de julio de 2023 de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/07/24/participacion-de-los-trabajadores-en-los-procesos-empresariales-otra-mirada/>
- GIL DE SAN VICENTE, I. (2011). Cooperativismo socialista y emancipación humana. El legado de Lenin. Tema 4. En C. Piñeiro, *Cooperativas y socialismo* (pp. 103-131). Editorial Caminos.
- GUZMÁN, T. Y. (2023). La anhelada participación de los trabajadores en nombre de la Constitución. CUBADEBATE. Recuperado el 20 de julio de 2023 de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/07/03/la-anhelada-participacion-de-los-trabajadores-en-nombre-de-la-constitucion/>
- LAHERA, A. (2004). *La participación de los trabajadores y la calidad total. Metodología crítica de evaluación*. La Catarata.
- LINARES, P. y LÓPEZ, V. (2017). *La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España*. Relats - Foro RLT.

- MARÍN, J. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional* (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Valencia.
- MIRANDA, H. (2011). Las cooperativas y los pensadores socialistas. Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin. Parte 2. Tema 3. En C. Piñeiro, *Cooperativas y socialismo* (pp. 71-102). Editorial Caminos.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2010). Tesoro de la OIT. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/terminology/thesaurus/lang--es/index.htm>
- PADILLA, U. (2023). La relación colectiva de trabajo como principal ámbito de participación de los trabajadores. *CUBADEBATE*. Recuperado el 20 de julio de 2023 de <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/07/10/la-relacion-colectiva-de-trabajo-como-principal-ambito-de-participacion-de-los-trabajadores/>
- PARDO DE VAL, M. (2002). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos* (Tesis de doctorado). Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2017a). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. Editorial Política.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2017b). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: visión de nación, ejes y sectores estratégicos*. Editorial Política.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2017c). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020*. Editorial Política.
- RODRÍGUEZ, F; CABALLERO, I. y ROJAS, M. (2016). El sistema de dirección participativa como soporte de la estrategia de la empresa estatal socialista cubana. *Economía y Desarrollo, CLVII* (2), 6-22. Recuperado el 20 de julio de 2023 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0252-85842016000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842016000200001)

**Notas aclaratorias:**

<sup>1</sup> En estos tipos de modelos de gestión pueden aparecer prácticas participativas relacionadas con la información, la consulta, la discusión colectiva, y demás, pero que son de bajo nivel de influencia y control de los trabajadores sobre las decisiones empresariales.

<sup>2</sup> Es el término relacionado con la participación de los trabajadores que más se repite en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.