

Participación de los trabajadores en los procesos de gestión de la calidad de las empresas cubanas

Worker participation in quality management processes of Cuban enterprises

Antonio Iglesias Morell¹ * <https://orcid.org/0000-0002-3891-8525>

Rosa Mayelín Guerra Breña² <https://orcid.org/0000-0002-0561-6678>

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.

² Centro de Biomateriales (BIOMAT), Universidad de La Habana, Cuba.

Autor para la correspondencia: tonigles@ceted.uh.cu

RESUMEN

En la actualidad, la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones ha adquirido una connotación especial en nuestro país, a tenor de los cambios socioeconómicos ocurridos en los últimos tiempos y del incremento de los procesos de descentralización institucional y empresarial, como factor clave en la gestión organizacional y la mejora continua en todos los ámbitos. En el presente artículo se analiza este fenómeno como alternativa para fomentar la cooperación, el involucramiento, la innovación y el compromiso de los colectivos con la calidad en las organizaciones. Se parte de un estudio empírico y del análisis de información documental de diversas fuentes para identificar debilidades y fortalezas y proponer algunas acciones que pudieran contribuir a este empeño.

Palabras clave: dirección participativa, participación de los trabajadores, gestión de calidad, descentralización.

ABSTRACT

Currently, worker participation in organizational management has acquired special significance in our country, given recent socioeconomic changes and the increase in institutional and business decentralization processes. This approach is considered a key factor in organizational management and continuous improvement in all areas. The objective of this paper is to analyze

this issue as an alternative to fostering cooperation, involvement, innovation, and collective commitment to quality in organizations. It is based on an empirical study and analysis of documentary information from various sources to identify strengths and weaknesses and propose actions that could contribute to this goal.

Keywords: *participatory management, employee participation, quality management, decentralization.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

La dirección participativa empresarial es abordada por muchos autores como un enfoque o modelo de gestión que involucra a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (Rodríguez *et al.*, 2021). Se identifican múltiples beneficios para la organización, entre los que se destaca el incremento del compromiso y sentido de pertenencia de los diferentes actores, propiciando un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. Otro aspecto significativo asociado a la dirección participativa es la posibilidad que brinda a los trabajadores de desarrollar habilidades de liderazgo y de toma de decisiones cada vez más acertadas, además de incentivar la creatividad e innovación en la búsqueda de soluciones más eficientes y eficaces.

Es reconocido que la participación influye positivamente en la motivación y el compromiso por alcanzar los mejores resultados, estimula un ambiente laboral positivo, se reduce la rotación o fluctuación laboral y ahorra costos en reclutamiento y capacitación, entre otros beneficios. Es por este motivo que, en la fundamentación del principio de gestión de la calidad “compromiso de las personas”, la norma NC-ISO 9000:2015 plantea que “para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles” (Oficina Nacional de Normalización, 2015a, p. 5).

Los trabajadores satisfechos, empoderados y competentes suelen ofrecer un mejor servicio al cliente, contribuyen al fomento de una cultura empresarial más sólida y alineada con valores compartidos, ayuda a limar diferencias y puede facilitar la solución de conflictos.

En sentido general, la experiencia en organizaciones, tanto de la producción como de los servicios, muestra que la dirección participativa favorece el rendimiento general de las entidades, en un entorno positivo y de colaboración que les permite alcanzar sus objetivos de forma más efectiva y sostenible (Iglesias, 2014).

En el caso de Cuba, se trata de promover un enfoque inclusivo que valore la participación de los trabajadores como factor clave para el éxito organizacional y la mejora continua en todos los ámbitos. Este enfoque se alinea con el modelo de desarrollo económico y social cubano y, en cierta medida, con las tendencias globales de gestión de calidad y desarrollo organizacional (Rodríguez e Iglesias, 2024).

En el contexto abordado, el objetivo de este trabajo es analizar el fenómeno de la dirección participativa en Cuba, como alternativa para fomentar la cooperación, el involucramiento, la innovación y el compromiso de los colectivos con la calidad en las organizaciones.

METODOLOGÍA

La investigación parte de un análisis teórico conceptual y la sistematización de información, tanto documental como la obtenida a través de encuestas, entrevistas e interacción con directivos y especialistas de la producción y los servicios, sobre resultados prácticos del desarrollo de estos procesos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los documentos normativos cubanos más recientes, desde la *Constitución de la República* (Asamblea Nacional de la República de Cuba, 2019) y el *Código del Trabajo* (Asamblea Nacional de la República de Cuba, 2013), hasta los más cercanos a la gestión empresarial, como el Decreto-Ley 34/2021 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano” (Consejo de Estado, 2021), enfatizan en la importancia de involucrar a los trabajadores en la gestión económica y social, incluidos los procesos de gestión de la calidad.

En particular, en el artículo 20 de la Constitución se reconoce el papel protagónico que deben jugar los trabajadores en los procesos de planificación, regulación, gestión y control de la economía, así como la participación de los colectivos laborales en la gestión de entidades

empresariales y de servicios. Por su parte, en los artículos no.14 y no. 18 del *Código de Trabajo* se reafirma el derecho de los trabajadores a participar en la elaboración, ejecución y control de los planes de desarrollo económico y social y proponer medidas encaminadas al perfeccionamiento de la gestión de sus respectivas entidades.

De igual forma, en el Decreto-Ley No 34/2021, en su art. 17, se ratifica la garantía de “la participación activa de los trabajadores en la propuesta, ejecución y control de los planes de sus organizaciones, así como en el proceso de gestión, según lo acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo”.

Por su parte, las normas de la familia NC-ISO 9000 destacan el papel de la participación de los trabajadores en la gestión de la calidad. En particular, la norma NC-ISO 9000:2015 “Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario” (Oficina Nacional de Normalización, 2015a), establece subraya la importancia de la presencia de personas competentes, empoderadas y comprometidas en todos los niveles de la organización, para mejorar su capacidad de gestión.

En el Capítulo 5, “Liderazgo”, de la norma NC-ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos” (Oficina Nacional de Normalización, 2015b) se subraya que la alta dirección debe garantizar que los empleados asuman su responsabilidad en la calidad; con estos fines, debe determinar competencias, proporcionar formación y evaluar la eficacia de esta (Cláusula 7.2). De igual forma, en el Capítulo 8 “Operación” se valora la participación en los procesos, asegurando que todos entiendan las actividades a realizar y su contribución personal a la calidad, así como su contribución a la identificación de oportunidades de mejora (Cláusula 10.3).

De igual forma, las normas complementarias para la gestión de la calidad, de la familia NC-ISO 10000, aportan elementos específicos para fortalecer la participación. En este sentido la NC ISO 10015:2021 “Gestión de la Calidad - Directrices para la Gestión de la Competencia y el Desarrollo de las Personas” (Oficina Nacional de Normalización, 2021), a partir de reconocer que el desempeño de una organización depende de cómo se emplean las competencias de las personas en el trabajo, brinda orientaciones para gestionar las competencias y el desarrollo de las personas con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar sus capacidades, cumplir su dirección estratégica y lograr los resultados previstos.

Entre tanto, la NC-ISO 10018:2020 “Gestión de la Calidad - Orientación para el compromiso de las personas” (Oficina Nacional de Normalización, 2020) establece directrices para la

participación de las personas en el sistema de gestión de la calidad de las organizaciones, reforzando su involucramiento en las decisiones, fomentando sus sugerencias, reconociendo sus contribuciones y promoviendo equipos multidisciplinarios en proyectos de mejora.

En principio, las normas mencionadas no exigen formalmente estructuras de participación, pero destacan la necesidad de definir claramente los roles, capacitar, involucrar, fomentar la contribución activa y promover un ambiente donde todos se sientan parte activa del sistema. Destacan el papel de la participación activa de los trabajadores en los procesos de gestión de la calidad, desde la importancia de su compromiso individual con los objetivos de calidad de la organización, su participación en los procesos de mejora continua, hasta la necesidad de proporcionarles capacitación para mejorar su desempeño dentro del sistema.

Se subraya además la necesidad de la comunicación efectiva entre todos los niveles de la entidad, con el establecimiento de canales que permitan a los trabajadores expresar con fluidez sus criterios y sugerencias sobre la gestión de la calidad. Por último, se promueve la implementación de mecanismos que reconozcan y recompensen la participación activa y el buen desempeño de los empleados con estos fines.

De esta forma, las normas de la familia NC-ISO 9000 promueven un enfoque inclusivo en el que todos son considerados parte integral del sistema de calidad, contribuyendo a su éxito y a la mejora continua de la organización. La participación en los procesos de gestión, en particular, en los de calidad, en las organizaciones cubanas se puede ejercer mediante mecanismos participativos (asambleas, sindicatos, comités, equipos) y marcos legales que integran sus aportes en la planificación, ejecución y control de procesos.

A pesar de la existencia de un amplio marco de normas técnicas y legales al respecto, es reconocido por académicos, directivos y especialistas que la implementación en Cuba de la dirección participativa en las empresas enfrenta desafíos estructurales, culturales y hasta administrativos, asociados a múltiples factores que es necesario estudiar y resolver, esencialmente vinculados a algunos mecanismos de administración y gestión obsoletos, a políticas estatales no actualizadas y las propias dinámicas históricas.

Entre los principales retos asociados a la dirección participativa en las organizaciones cubanas se pueden destacar los siguientes:

- El modelo económico cubano se basa en empresas mayoritariamente estatales en las que se han priorizado las decisiones verticales, con un enfoque con frecuencia excesivamente centralizado, lo que ha limitado la autonomía y la participación desde abajo. Al mismo tiempo, la planificación centralizada y el exceso de trámites administrativos atentan en ocasiones con la adopción de modelos participativos.
- La crisis económica prolongada, la escasez de recursos, la inflación y la dependencia de importaciones obligan a las empresas a enfocarse en la supervivencia inmediata, relegando prácticas innovadoras de gestión.
- Los problemas financieros, la dualidad monetaria y las múltiples regulaciones, a pesar de algunos intentos de flexibilización, generan distorsiones económicas que complican una gestión flexible y el incremento de la motivación laboral.
- La cultura organizacional imperante durante décadas de gestión centralizada y de cumplimiento de las orientaciones “que vienen de arriba”, no contribuye al desarrollo de la participación activa de los trabajadores.
- Los bajos salarios y, en general, la insuficiente remuneración material reduce la motivación en el sector estatal para desarrollar iniciativas y asumir responsabilidades adicionales. En otros términos, los sistemas de promoción y compensación no siempre están ligados a la innovación o la contribución activa, lo que tampoco estimula la participación.
- Se le suman a esto las limitaciones tecnológicas y de preparación del personal, con falta de acceso a tecnologías modernas que faciliten la comunicación horizontal y la colaboración eficiente, por un lado, y por otro, la insuficiente capacitación de muchos directivos y trabajadores en metodologías participativas y enfoques de liderazgo colaborativo.

Posibles soluciones

De lo anterior se deriva un grupo de reflexiones que es preciso tener en cuenta para poder avanzar en el empeño de la gestión participativa y que se sustentan en la experiencia práctica y el quehacer de directivos y estudiosos del tema, tanto de la gestión del desarrollo local (Iglesias, 2014), como en lo referido a la gestión empresarial (Rodríguez e Iglesias, 2024), a saber:

- Resulta una necesidad impostergable ampliar la capacidad decisoria de los gobiernos locales y las organizaciones empresariales a fin de alcanzar un mejor equilibrio centralización-descentralización. No basta con los cambios constitucionales ni de nuevas normas jurídicas que concedan mayor autonomía en la gestión, si no se produce una implementación real y efectiva, tanto en la esfera institucional como en las organizaciones de producción y servicios.
- Las iniciativas de gestión del desarrollo endógeno no deben esperarse que lleguen desde afuera. La eficacia de este proceso puede verse incrementada con la activa participación ciudadana que física, política y estructuralmente está en mejores condiciones para contribuir a la realización colectiva de los fines locales, en la identificación y satisfacción de determinadas necesidades, a partir de iniciativas propias. Ello incentiva la responsabilidad local en la gestión de su propio desarrollo.
- Al mismo tiempo, es necesario desarrollar capacidades para que los ciudadanos y trabajadores participen de forma más efectivas en la toma de decisiones. La formación contribuye al empoderamiento y al incremento de iniciativas que pueden apoyar de forma decisiva los procesos de mejora continua con mayor eficiencia y eficacia.
- La experiencia cubana de administración y gestión de diferentes procesos muestra que muchos de los logros alcanzados históricamente en el plano social, cultural, económico, educacional, asistencial, etc., hubieran resultado imposibles o ineficaces sin una amplia participación de los ciudadanos y trabajadores en su organización, ejecución y control.
- La práctica ha demostrado en muchas partes que la comunidad y los propios trabajadores pueden ser capaces de multiplicar los escasos recursos y ser generadores de iniciativas e innovación en la consecución de disímiles tareas y la satisfacción de las partes interesadas.

En resumen, una transición más acelerada hacia una dirección realmente participativa no debe depender tanto de nuevas políticas o de cambios normativos, sino que requiere, entre otras cosas, de una transformación en la mentalidad de muchos directivos y de un incremento efectivo de la descentralización. Ello sentaría indiscutiblemente las bases para el aumento de la autonomía de las organizaciones de la producción y los servicios, lo que puede contribuir al desarrollo de un enfoque inclusivo en los sistemas de gestión, incluyendo la gestión de la calidad, contribuyendo a su éxito y a la mejora continua de las entidades, según se aspira.

CONCLUSIONES

En los últimos años son evidentes los avances alcanzados en nuestro país el establecimiento de normas que favorecen la dirección participativa, la gestión colectiva y la corresponsabilidad de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial, a través de estructuras participativas y marcos legales que permiten integrar sus aportes en la planificación, ejecución y control de los procesos, incluyendo los procesos de calidad.

Sin embargo, aún quedan muchos retos por vencer para continuar avanzando en este empeño que permita indiscutiblemente fomentar la cooperación, el involucramiento, la innovación y el compromiso de los colectivos con la gestión de la calidad de las organizaciones. Ello también debe ser reflejo de un enfoque socialista del modelo socioeconómico cubano, que concibe la calidad no sólo como técnica, sino también como resultado de la democratización del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional de la República de Cuba (2013). Ley No. 116 *Código del Trabajo*.
- Asamblea Nacional de la República de Cuba (2019). *Constitución de la República*.
- Consejo de Estado (2021). Decreto-Ley 34/2021 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano.
- Iglesias, A. (2014). Gestión del desarrollo local y participación ciudadana. Retos en Latinoamérica. En D. Arrieta Díaz, *Estudios del desarrollo socioeconómico desde lo local. Estrategias y perspectivas*, 13-25. Editorial de la Universidad Juárez. <https://www.researchgate.net/publication/309154862>
- Oficina Nacional de Normalización (2015a). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario* (NC-ISO 9000).
- Oficina Nacional de Normalización (2015b). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos* (NC-ISO 9001).
- Oficina Nacional de Normalización (2020). *Gestión de la Calidad- Orientación para el compromiso de las personas* (NC-ISO 10018).
- Oficina Nacional de Normalización (2021). *Gestión de la Calidad - Directrices para la Gestión de la Competencia y el Desarrollo de las Personas* (NC ISO 10015).

Rodríguez, F. e Iglesias, A. (2024). Análisis de los modelos de dirección participativa para las empresas. Un estudio cualitativo. *Revista Decisión Gerencial*, 3(7), 1-12. <https://doi.org/10.26871/rdg.v3i7.49>

Rodríguez, F.; González, R. F. e Iglesias, A. (2021). La dirección participativa en las empresas. Tendencias internacionales actuales. *COFIN-HABANA*, 15(2). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/645>

Declaración de conflicto de intereses

Los autores Antonio Iglesias Morell y Rosa Mayelín Guerra Bretaña del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Antonio Iglesias Morell. El autor Antonio Iglesias Morell aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con Metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. La autora Rosa Mayelín Guerra Bretaña contribuye con la introducción, evaluación y discusión de los resultados de la investigación. Los autores participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.