

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

Title: Workers participation in management of the state-owned companies in Cuba. A critical analysis.

Autor: M. Sc. Francisco Rodríguez González

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en identificar las principales tendencias teórico-prácticas que son empleadas en la actualidad, para tratar el tema de la participación de los trabajadores en la dirección en la empresa estatal cubana. Para cumplir con el propósito planteado, se realizó un estudio observacional descriptivo transversal a partir de un análisis bibliométrico de los principales documentos regulatorios y normativos que conforman el sistema legal empresarial, el derecho de trabajo y las estrategias socioeconómicas en Cuba en su proyección hasta el 2030, publicados entre los años 2013-2021. El estudio en cuestión posibilita identificar y realizar una valoración crítica de los términos clave que aparecen en dichos documentos, referidos al contenido conceptual y la práctica normativa de la participación de los trabajadores en la dirección en las organizaciones estatales en Cuba. Se evidencia, a partir del análisis realizado un amplio, multifacético y contextualizado tratamiento del “deber ser” de la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales cubanas en los principales documentos regulatorios y normativos que conforman el sistema legal empresarial, el derecho de trabajo y las estrategias socioeconómicas en Cuba. Además, el estudio realizado muestra que existe una alta coincidencia en la manera en que se trata el término clave “participación de los trabajadores” en el sistema legal cubano y en la bibliografía internacional.

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

Código JEL: J53, J54, M12, P20, P31.

Abstract

The goal of this project is to identify the main theoretical-practical trends currently applied to address the issue of worker participation in the direction of the Cuban state-owned company. In order to fulfill this purpose, a cross-sectional descriptive observational study was carried out based on a bibliometric analysis of the main regulatory and normative documents that make up the business legal system, labor law and socioeconomic strategies in Cuba in its projection until 2030, published between the years 2013-2021. The study makes it possible to identify and carry out a critical assessment of the key terms that appear in said documents, referring to the conceptual content and the normative practice of the participation of workers in the management of state organizations in Cuba. It is evident, from the analysis carried out, a broad, multifaceted and contextualized treatment of the "should be" of the participation of the workers in the direction of the Cuban state organizations in the main regulatory and normative documents that make up the business legal system, the labor law and the socioeconomic strategies in Cuba. In addition, the study carried out shows that there is a high coincidence in the way in which the key term "workers participation" is treated in the Cuban legal system and in the international bibliography.

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

Introducción

La presente investigación se desarrolló con el empleo de la técnica estudio observacional descriptivo transversal a partir de un análisis bibliométrico de los principales documentos regulatorios y normativos que conforman el sistema legal empresarial, el derecho de trabajo y las estrategias socioeconómicas en Cuba en su proyección hasta el 2030, publicados entre los años 2013-2021. (Ver tabla 1). El presente estudio posibilita la identificación, interpretación y análisis crítico de los términos clave utilizados en dichos documentos que constituyen referentes sobre la teoría y la práctica de la participación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones estatales cubanas que establecen las pautas y los

preceptos a seguir en cuanto a la dirección participativa se refiere, en el contexto organizacional estatal cubano, pues como plantea el Presidente de la República de Cuba Miguel Díaz-Canel Bermúdez “La mejor dirección es la que le da participación en las decisiones a sus trabajadores” (Presidencia Cuba, 2023).

Para determinar las palabras o términos clave a seleccionar, el autor emplea además el análisis comparativo de texto, lo cual le permite revelar las coincidencias existentes entre los términos identificados como clave en los documentos normativos analizados y los descriptores¹ que sobre el tema analizado se incluyen en el Tesauro² de la OIT-ILO (OIT-ILO, 2010)³ en línea en internet.

En el caso del Tesauro de la OIT se tomaron como patrones de comparación los términos clave que se incluyen dentro del término genérico “Participación de los trabajadores”, el cual está incluido dentro de la temática principal “Relaciones Laborales, Sindicalismo”. El Tesauro de la OIT en línea en internet, define el término genérico Participación de los Trabajadores como: “Toda forma de implicación en la toma de decisiones relativas a la gerencia o dirección de la empresa por parte de los trabajadores a cualquier nivel que no corresponda al control absoluto de los trabajadores” (OIT-ILO, 2010).

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 regulatorios, permite definir el alcance y el grado de actualización del tema reflejado en la política actual del Estado y el Gobierno cubano con el propósito de consolidar y perfeccionar los sistemas de dirección en las organizaciones modernas.

¹Términos unívocos, controlados, normalizados, estructurados y organizados formalmente para representar conceptos, en este caso se refiere al concepto de “participación de los trabajadores”.

²La norma [ISO 2788-1986](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:2788:-1:ed-1:v1:en), actualizada por la [ISO 25964-1:2011\(en\)](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:25964:-1:ed-1:v1:en) define un tesauro como "un vocabulario controlado y dinámico, compuesto por términos que tienen entre ellos relaciones semánticas y genéricas y que se aplica a un dominio particular del conocimiento" (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:25964:-1:ed-1:v1:en>)

³ Compilación de 4840 términos relacionados con el mundo del trabajo, el cual fue actualizado el 7 de agosto 2010 y consultado por el autor el 22 de enero de 2021 en el sitio web <https://metadata.ilo.org/thesaurus.html>.

Tabla 1. Principales documentos regulatorios y normativos que conforman el sistema legal empresarial, el derecho de trabajo y las estrategias socioeconómicas en Cuba en su proyección hasta el 2030, publicados entre los años 2013-2021.

No.	Denominación del documento	Año de publicación	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 320/2014 (Modificativo del Decreto Ley 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”)	2014	Consejo de Estado, 2014
4	Decreto 323/2014 (De la modificación del Decreto No. 281, “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”)	2014	Consejo de Ministros, 2014
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 de Desarrollo Socialista.	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	Constitución de la República de Cuba, 2019
9	Decreto-Ley No. 34 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano	2021	(Consejo de Estado, 2021) GOC-2021-461-051

Fuente: Elaboración propia

Participación laboral 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 y el Decreto 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo 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 documento mencionados son: organizaciones sindicales, 26 veces (18 %); concertación del Convenio Colectivo de Trabajo, 19 veces (13 %); Convenio Colectivo de Trabajo, 6 veces (4 %), en consulta con la organización sindical, 5 veces (3 %); acuerdo del empleador con la organización sindical, 3 veces (2 %); previo acuerdo con la organización sindical, 3 veces (2 %); representantes de la organización sindical, 2 veces (1.36 %) y de conjunto con la organización sindical, 2 veces (1.36 %).

El estudio de los diferentes capítulos que conforman la Ley 116/2013 Código de Trabajo y el Decreto 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo, permite mostrar la distribución de los términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional por cada uno de los mismos. La tabla 2 muestra los capítulos de los documentos consultados en los cuales se concentran la mayor cantidad de términos clave, vinculados al concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional.

Según criterio del autor, la tabla 2 indica que la concentración mayoritaria de los términos clave identificados, se ubican 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

Tabla 2. Distribución de los términos clave sobre la participación de los trabajadores en la dirección organizacional, por los diferentes capítulos de los principales documentos normativos del derecho de trabajo en Cuba.

Ley 116/2013 .Código de Trabajo			Decreto 326/2014. Reglamento del Código de Trabajo		
Capítulos	Cantidad de términos clave	% de total	Capítulos	Cantidad de términos clave	% del total
Capítulo I: Disposiciones Generales	17	23	Capítulo I: Contrato de Trabajo	7	39
Capítulo II: Organizaciones Sindicales	39	53	Capítulo III: Disponibles e Interrumpidos	8	44
Capítulo III: Contrato de Trabajo	12	16	Capítulo XI: Seguridad y Salud en el Trabajo	4	22
Capítulo IX: Régimen de Trabajo y Descanso	17	23	Capítulo XI: Seguridad y Salud en el Trabajo	8	44
Capítulo XIV: Convenio Colectivo de Trabajo	6	8	Capítulo XIII: Solución de Conflictos de Trabajo	4	22
Total	91	82.72	Total	31	83.78

Fuente: Elaboración propia.

intencionalidad política que emana de estos documentos en destacar la preeminencia del carácter esencialmente representativo 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 (Boix y Vogel, 2009; Vroom y Yetton, 1973 y Vroom y Jago, 1990 (citados en Bonavía, 2011); Bonavía, 2011; Díaz, 2017; Likert, 1961 (citado en Díaz, 2017); 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 por el autor, permite confirmar que la mayor cantidad de términos clave se ubican en los siguientes niveles de influencia y control: negociación colectiva 32 (21.76%), codecisión²⁰ (13.60 %), consulta 14 (9.52 %), información 6 (4 %), colaboración 4 (2.72 %) y conocimiento 4 (2.72 %).

Un análisis más detallado de los documentos consultados, permite constatar que aquellos términos clave que expresan o describen una baja influencia real de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (Boix y Vogel, 2009; Vroom y Yetton, 1973 y Vroom y Jago, 1990 (citados en Bonavía, 2011); Bonavía, 2011; Díaz, 2017; Likert, 1961 (citado en Díaz, 2017); Lahera, 2004; Linares y López, 2017; Marín, 2001; Pardo de Val, 2002), tales como información, consulta, conocimiento, discusión, diálogo, colaboración y por supuesto, no participación, tienen una presencia importante en la Ley 116/2013 (Código de Trabajo) y en el Decreto 326/2014. Reglamento del Código de Trabajo, ya que se contabilizaron 33 veces, lo cual representa el 22 % del total de los términos clave identificados en ambos documentos.

A criterio del autor, los datos anteriores indican que el “debe ser” planteado por la Ley 116/2013 Código de Trabajo y el Decreto 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo 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 presentes en las distintas prácticas gerenciales que se reconocen en las organizaciones modernas y que van desde aquellas que se distinguen por una alta centralización y autoritarismo como modelo fundamental de gestión⁴, hasta las que se identifican por su carácter esencialmente democrático y participativo. Para el autor, estos documentos expresan un enfoque marcado por la visión de que la participación de los trabajadores en la dirección organizacional es un proceso continuo y dinámico de la práctica directiva y no un hecho “de todo o nada”.

⁴En estos tipos de modelos de gestión pueden aparecer prácticas participativas relacionadas con la información, la consulta, la discusión colectiva, etc., pero que son de bajo nivel de influencia y control de los trabajadores sobre las decisiones empresariales.

No obstante, se confirma a través del estudio que la Ley 116/2013 Código del Trabajo y el Decreto 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo que en ambos documentos se hace énfasis, principalmente, en dos procedimientos cardinales de participación de los trabajadores en la dirección, que son: la negociación colectiva, con la intervención activa de las organizaciones sindicales en representación de los intereses de los empleados y la codecisión (con ciertas limitaciones), vista esta en el presente trabajo, como el mecanismo a través del cual el sindicato a través de sus dirigentes y representantes y de algunos trabajadores seleccionados por su experiencia y prestigio pueden influir en determinadas decisiones que se toman en la organización, mediante la participación de estos en las estructuras decisorias existentes, tales como los órganos de dirección colectiva y los mecanismos de negociación colectiva para la gestión del Convenio Colectivo de Trabajo.

El procedimiento de dirección participativa que se denomina codecisión, en la práctica organizacional cubana, presenta limitaciones, ya que por normativas vigentes (Decreto Ley 257 De los Consejos de Dirección de los Organismos de la Administración Central del Estado, 2008, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, 2014 y Decreto Ley 34 Del sistema empresarial estatal cubano, 2021), se establece que en los principales órganos de dirección colectiva de las empresas y organizaciones en general, especialmente en el consejo de dirección, los dirigentes sindicales participan como invitados, con voz, pero sin voto, al mismo tiempo, se puede señalar que en las normativas vigentes no se tiene contemplado ningún mecanismo para ejercer el derecho de veto o bloqueo de las decisiones tomadas por los directivos organizacionales de existir desacuerdo entre estos y los trabajadores..

En general, la propia Ley 116/2013 Código del Trabajo no siempre en su texto es coherente con un enfoque participativo de la dirección, ya que conceptualiza al trabajador en Cuba a través de una relación de subordinación con respecto al empleador, sea este persona jurídica o natural (Ley 116/2013. Código de Trabajo, 2014). 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.

El estudio de la Ley 116/2013 y del Decreto 326/2014. Reglamento del Código de Trabajo permiten identificar en sus textos referencias sobre de 10 espacios participativos, en

los cuales los trabajadores tienen la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones en caso de una gestión adecuada, estos son: asamblea general de afiliados, asamblea general de representantes, organizaciones sindicales, consejo de dirección, ANIR, Órganos de Justicia Laboral, Tribunal Municipal Popular, Comité de Expertos, los Órgano de Arbitraje del Convenio Colectivo de Trabajo y comisiones tripartitas.

Según la manera en que se desarrollen estos espacios de participación de los trabajadores en la dirección organizacional y el grado de intensidad participativa que son capaces de generar en función de la toma de decisiones, pueden clasificarse de propositivos, decisores, ejecutivos y espacios de control y retroalimentación. Los espacios participativos propositivos son aquellos donde el trabajador y los directivos tienen la posibilidad de emitir criterios, escucharse mutuamente, compartir y recibir información, realizar propuestas de soluciones y plantear las insatisfacciones con la gestión organizacional; los espacios decisores son aquellos en los cuales ambos factores participan compartiendo el poder en la determinación y selección de las decisiones finales a tomar, los espacios ejecutivos constituyen aquellos, en los cuales se implementan por directivos y trabajadores las decisiones anteriormente tomadas y los espacios de control y retroalimentación son en los cuales tienen lugar la evaluación conjunta de las decisiones implementadas y la rendición de cuenta de los directivos ante el colectivo laboral.

A criterio del autor, los espacios que se declaran en la Ley 116/2013 y en el Decreto 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo como espacios de participación de los trabajadores en la dirección organizacional poseen en su mayoría un carácter propositivo y ejecutivo, lo cual evidencia una mirada muy limitada con respecto a los procedimientos participativos que se plantean implementar en las organizaciones estatales cubanas, por ser estos generadores de espacios con baja capacidad para desarrollar una real participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

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 2014. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, el Decreto 281 “Anotado y concordado” de

2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” y el Decreto-Ley 34 de 2020 “Del sistema Empresarial Estatal Cubano”.

En el Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014 (Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) se identificaron un total de 21 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección con la presencia de estos 26 veces en todo el documento.

Los términos clave que aparecen con mayor frecuencia son: cooperación entre todos los trabajadores, 2 veces (9,5 %); organización sindical como impulsora de la producción, 2 veces (9,5 %); participación en la dirección, 2 veces (9,5 %); preparación y capacitación de todo el personal, 2 veces (9,5 %); órganos de dirección colectiva, 2 veces (9,5 %). 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 Tesauro de la OIT (OIT-ILO, 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 21 términos clave identificados en el Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014, 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 codeterminación, lo cual muestra la presencia de un enfoque en este documento normativo, orientado a alcanzar estadios superiores de involucramiento directo y colectivo de los trabajadores en la dirección de las empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial.

El Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014 no hace referencia específica alguna sobre los espacios participativos. Esto es comprensible ya que el mismo constituye una

disposición jurídica redactada en sentido general, la cual tiene su concreción e instrumento legal para su reglamentación e implementación en el Decreto 281 “Anotado y Concordado de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana).

El Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” describe al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano, el cual está conformado por 18 sistemas de gestión. El estudio de los distintos sistemas de gestión que se describen en dicho documento, permite mostrar la distribución de los términos clave y de los espacios participativos, relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección organizacional y que se tratan en cada uno de ellos. (Ver tabla 3).

A través del estudio del Decreto 281 “Anotado y Concordado de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) se pudo constatar que en 13 de los 18 sistemas de gestión, descritos en dicho documento existen referencias claras y directas sobre la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, lo cual muestra el carácter transversal de dicha variable de la Dirección, ya que traspasa de manera evidente todo el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal cubano considera a la participación de los trabajadores en la dirección como uno de los principios fundamentales que rigen las funciones y procesos que ocurren en el marco del mismo y se declara en unos de los incisos del Artículo 3 del Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014, que el “Perfeccionamiento Empresarial debe convertirse en el sistema de la participación” (Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana, p.319).

Tabla 3. Distribución de los términos clave sobre la participación de los trabajadores en la dirección empresarial, por los sistemas de dirección y gestión empresarial estatal cubano definidos por el Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014.

No	Sistemas de gestión	Términos clave identificados	% del total	Veces repetidos	Espacios participativos
1	Generalidades*	24	10	32	2
2	Sistema de Organización General	49	21	97	7
3	Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	40	17	56	14
4	Sistema de Atención al Hombre	19	8	22	7
5	Sistema Organización de la Producción de Bienes y Servicios	8	3	9	1
6	Sistema de Gestión de la Calidad	18	7	20	3
7	Sistema de Gestión del Capital Humano	33	14	40	12
8	Sistema de gestión ambiental	2	1	2	0
9	Sistema de gestión de la innovación	4	2	4	7
10	Sistema de planificación	2	1	2	0
11	Sistema de Control Interno	4	2	4	0
12	Sistema informativo	2	1	2	0
13	Sistema de mercadotecnia	4	2	4	0
14	Sistema de comunicación empresarial	31	13	36	14
	Total	240	-	330	67

*Aunque no constituye un sistema de gestión, representa parte importante del contenido del documento que se tuvo en cuenta en el estudio.

Fuente: Elaboración propia

El autor no logró identificar referencia alguna relacionada con el término genérico estudiado en los siguientes sistemas de gestión que aparecen en el Decreto 281 “Anotado y Concordado de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La

Habana): Sistema de Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Costos y Sistema de Precio.

En la tabla se puede constatar que la mayor parte de los términos clave relacionado a la participación de los trabajadores se concentra en los sistemas de dirección y gestión empresarial directamente vinculados a las funciones de Dirección, específicamente de: Organización y Mando; además resalta la presencia de estos en los procesos funcionales de gestión de personas, la comunicación empresarial y la gestión de la calidad.

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 “Anotado y Concordado” de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) son: participación de los trabajadores, 60 veces (18.18%); de conjunto con la organización sindical, 33 veces (10 %); comunicación, 21 veces (6.36 %); participación de los trabajadores en la dirección, 17 veces (5 %); órganos de dirección colectiva, 16 veces (9 %); colectivo laboral, 11 veces (3.33 %); información a los trabajadores, 9 veces (3 %); participación de los trabajadores en la solución de los problemas, 8 veces (2.42 %); análisis y discusión colectiva, 7 veces (2.12 %); compromiso, 6 veces (2 %); de común acuerdo con la organización sindical, 5 veces (1.5); colaboración con las organizaciones del Partido, el Sindicato y la Juventud, 5 veces (1.51 %); equipos de trabajo, 5 veces (1.5 %); participación del colectivo laboral, 4 veces (1.21); coordinación con la organización sindical, 4 veces (1.21 %); cooperación y ayuda, 4 veces (1.21 %); métodos participativos, 4 veces (1.21 %) y en coordinación con la organización sindical, 4 veces (1.21 %).

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, 3 veces (1 %); involucrar a los trabajadores, 3 veces (1 %); oído el criterio de la organización sindical, 3 veces (1 %); Convenio Colectivo de Trabajo, 3 veces (1 %); dirección participativa, 3 veces (1 %) y participación de la dirección sindical, 3 veces (1 %).

El autor considera importante destacar que en este documento por primera vez se hace mención explícita acerca de la “dirección participativa” como concepto que define una alternativa moderna de gestión de las empresas estatales, diferente al enfoque esencialmente centralizado y autoritario que predomina en el sistema empresarial cubano actual.

El análisis de los 26 términos clave que más se repiten en el Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana), 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, ya que se pudo clasificar 9 términos en este nivel, lo cual representa el 34.61 % del total.

Además, como parte del estudio se identificaron 8 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 “Anotado y concordado” de 2014 (Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) 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 en Perfeccionamiento Empresarial.

Según criterio del autor, en este Decreto se amplía y refuerza el criterio acerca de la importancia que posee el hecho de considerar, en el ámbito empresarial, a un grupo de materias que antes eran únicamente reconocidas como prerrogativas de los directivos empresariales y que hoy día deben ser tratadas como campos de posible influencia de los trabajadores a través de la implementación de los mecanismos de participación en el proceso de toma de decisiones.

El estudio del Decreto 281 “Anotado y Concordado de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) permite identificar en su contenido los principales espacios participativos, en los cuales los trabajadores tienen la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones en caso de una gestión adecuada, estos son: asamblea de trabajadores, órganos de dirección colectiva, consejo de dirección, asamblea de afiliados, asamblea de representantes, 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, asamblea general de los trabajadores, equipo de trabajo para los estudios de organización del trabajo, comisión transitoria para diseño de nuevo cargo, murales, boletines informativos, radiobases, intranet, Brigadas Técnicas Juveniles, Grupos de Innovadores y Racionalizadores, Fórum de Ciencia y Técnica, Programas y Proyectos Nacionales, Programas y Proyectos Sectoriales, Programas y Proyectos Territoriales, Proyectos no Asociados a Programas, equipos de trabajo, canales de comunicación, asamblea de afiliados, conversaciones y encuentros informales, murales, reuniones, circulares, correo electrónicos, cartas, teléfono, entrevistas, buzón de quejas y sugerencias.

Según criterio del autor, 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 estructuras paralelas al sistema organizativo jerárquico instaurado en las mismas (Consejos de Dirección y otros) y no generan las condiciones necesarias para que los trabajadores puedan participar de manera activa en la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos de un alcance institucional. Por lo tanto, la mayoría de los órganos de dirección creados en la empresa estatal socialista cubana sirven como medio de consulta a los trabajadores sobre determinados asuntos, en otras ocasiones como canal de información a los mismos o plataforma de discusión y debate, pero no sobrepasan estos estrechos límites de la dirección participativa con un carácter pasivo.

Lo anteriormente expuesto confirma a criterio del autor que el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial descrito y desarrollado en su esencia y procedimientos a través de los Decreto Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014 (Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 2014. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) y el Decreto 281 “Anotado y Concordado de 2014 (Decreto 281 “Anotado y concordado” de 2014. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014. Ministerio de Justicia, La Habana) constituyen en sus bases teóricas conceptuales un sistema empresarial con un carácter participativo por excelencia.

No obstante, el autor coincide con Candelé (2004) la cual señala en 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 estatal cubanas.

En el ámbito de la dirección participativa la interfaz se comprende como una plataforma procedimental y comunicativa que garantiza, simplifica y prepara los espacios de transición de la teoría y/o 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, funcionales y humanas facilitadores de la puesta en marcha de un nuevo sistema empresarial.

Otro de los documentos estudiados, que entra dentro de los que hemos clasificados como principales normas jurídicas sobre el sistema empresarial actual cubano es el Decreto-Ley 34 de 2020 “Del sistema Empresarial Estatal Cubano” (Decreto-Ley 34 de 2020 Del sistema Empresarial Estatal Cubano, Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021, Ministerio de Justicia, La Habana).

En el Decreto-Ley 34 de 2020 “Del sistema Empresarial Estatal Cubano” (Decreto-Ley 34 de 2020 Del sistema Empresarial Estatal Cubano, Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021, Ministerio de Justicia, La Habana) se identificaron un total de 22 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección con

la presencia de estos 23 veces en todo el documento. Los términos clave que se destacan por su significación y estrecha relación con el término genérico “participación de los trabajadores” que aparece en el Tesauro de la OIT (OIT-ILO, 2010) 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 23 términos clave identificados en el Decreto Ley 320/2014, 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 en Perfeccionamiento Empresarial.

El estudio del Decreto-Ley 34 de 2020 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano (Decreto-Ley 34 de 2020 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano, Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021, Ministerio de Justicia, La Habana) permite identificar en su contenido los principales espacios participativos, en los cuales los trabajadores tienen la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones en caso de una gestión adecuada, estos son: Consejo de Dirección, asesorías, organización sindical, órganos colegiados y Convenio Colectivo de Trabajo.

La participación de los trabajadores vista a través del análisis de la Constitución de la República de Cuba y demás documentos programáticos de la actualización del modelo económico y social cubano.

La actual Constitución de la República de Cuba, constituye la ley fundamental de la nación. Esta garantiza los derechos y libertades de todas las personas 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 la administración y gestión de las entidades empresariales estatales y unidades presupuestadas (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

En la Constitución de la República de Cuba de 2019 se identifican un total de 10 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, con la presencia total de los mismos 14 veces en todo el documento, ya que algunos se repiten en varias ocasiones. Los términos clave que aparecen con mayor frecuencia 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.

Este importante documento orienta acerca de avanzar en el desarrollo por lograr 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 análisis de la Constitución de la República de Cuba permite identificar en su contenido 5 espacios participativos, en los cuales los trabajadores y la sociedad en general tienen la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones a nivel micro y macro económico, estos son: elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares, asambleas de rendición de cuentas.

En el marco del presente estudio es objeto de análisis el documento “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”. Este documento programático resume de manera general las concepciones esenciales que constituyen bases del desarrollo económico y social conforme con las aspiraciones y particularidades actuales del proceso revolucionario cubano (Partido Comunista de Cuba, 2017a). La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista establece la participación de los trabajadores como una de las premisas fundamentales para alcanzar una sociedad socialista próspera y sostenible. De hecho, en este documento 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 la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista se identificaron un total de 40 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, con la presencia total de los mismos 55 veces en todo el documento, ya que algunos se repiten varias ocasiones. Los términos clave que aparecen con mayor frecuencia son: control popular, 7 veces (12.7 %); propietario común, 6 veces (11 %); comunicación social, 3 veces (5,4 %); propiedad socialista de todo el pueblo, 2 veces (3,6 %); participación, 2 veces (3,6 %). 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 40 términos clave identificados en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 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 los mismos 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 estudio de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista permite identificar en su contenido 2 espacios participativos, en los cuales los trabajadores y la sociedad tienen la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones en caso de una gestión adecuada, estos son: órganos representativos y asamblea de socios.

El tratamiento que se le brinda al término de participación de los trabajadores, en el documento Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo

Socialista 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 jugar 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”⁵ de los medios fundamentales de producción y el Estado solo “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.

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 bien de todos en las actuales organizaciones estatales cubanas.

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 25 términos clave relacionados con el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, con la presencia total de los mismos 26 veces en todo el documento, sólo 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, aparecen otros términos clave que por su importancia y su significativo aporte al presente trabajo investigativo deben ser mencionados, por ejemplo: propietarios comunes de los medios fundamentales de producción; mecanismos democráticos de seguimiento, control, evaluación de la gestión; rendición de cuenta a todos los niveles, planificación

⁵Es 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.

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 los 25 términos clave identificados en el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, 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 se plantea pueden ejercer los trabajadores de manera individual o colectiva en el proceso de toma de decisiones, permite constatar aquí también, que la mayoría de los mismos 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.

A través del estudio de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de Nación, Ejes y Sectores Estratégicos el autor no pudo identificar ninguna referencia acerca de los espacios participativos, a través de los cuales los trabajadores en general tienen la posibilidad de involucrarse en la dirección organizacional y en la toma de decisiones.

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).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020 en sus 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 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, 2017c).

Se destaca en dicho documento, el papel que debe jugar 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 creatividad de los colectivos laborales de base (Partido Comunista de Cuba, 2017c).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020 se identificaron un total de 9 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 mencionado, 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; 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, convenios colectivos de trabajo y participación popular.

El análisis de los 9 términos clave identificados en el documento Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020, 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 la mayoría de los mismos 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.

Consideraciones finales

El estudio realizado a los principales documentos regulatorios y normativos que conforman el sistema legal empresarial, el derecho de trabajo y las estrategias socioeconómicas en Cuba en su proyección hasta el 2030, publicados entre los años 2013-2021, permite realizar las siguientes inferencias acerca de los principales enfoques teórico-prácticos sobre el concepto de participación de los trabajadores en la dirección, en el contexto organizacional cubano:

- Desde el punto de vista teórico se confirma que existe una alta coincidencia entre los términos clave utilizados en los principales documentos regulatorios y normativos del sistema empresarial cubano que abordan el concepto de participación de los trabajadores y aquellos términos que se emplea por el Tesoro de la OIT y la bibliografía internacional para definir el término genérico “Participación de los trabajadores”.
- Se manifiesta 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 al enfoque gerencial, pragmático instrumental de la gerencia empresarial y otra, que está relacionada con la teoría marxista que tiene como centro el análisis del sistema de relaciones de la propiedad social socialista de todo el pueblo, donde el trabajador es tratado como propietario común y real dueño de los medios fundamentales de producción y por tanto, la participación de los trabajadores se considera un derecho natural emanado de la misma esencia de esas relaciones de propiedad las cuales se encuentran en constante desarrollo en el período de la construcción del socialismo.
- 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.
- En el sistema empresarial cubano la negociación colectiva a nivel de empresa se plantea como el principal instrumento de participación de los trabajadores en las decisiones empresariales.

- A través de los documentos estudiados se evidencia un proceso de ampliación de las materias temáticas generales de política, gestión organizacional y gobernanza que se convierten en objeto de influencia y control por parte de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- La bibliografía revisada por el autor, revela que en el contexto empresarial cubano lo que ha predominado es la creación de espacios de participación pasiva, con una baja capacidad de generación de involucramiento y compromiso de los trabajadores, donde han predominado los espacios propositivos y ejecutivos.
- De manera general, los documentos estudiados expresan un enfoque marcado por la visión de que la participación de los trabajadores en la dirección organizacional es un proceso continuo y dinámico de la práctica directiva y no un hecho “de todo o nada”.
- Actualmente es evidente, que existe una voluntad política de la más alta dirección de la Revolución y del movimiento sindical en resaltar la necesidad e importancia del empleo y desarrollo de los mecanismos de la participación real y activa de los trabajadores en la planificación, organización, dirección y control de las organizaciones estatales cubanas.
- Existe actualmente en los principales niveles de dirección del país, una concepción integral y multidimensional acerca de la necesidad de lograr niveles efectivos de participación en todos los órdenes de la vida económica, laboral, política, social y cultural, como principio fundamental para avanzar en la construcción de una sociedad socialista, democrática, próspera y sostenible.

Bibliografía

Asamblea Nacional del Poder Popular (2019): «Constitución de la República de Cuba», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 5, de fecha 10 de abril, La Habana.

Asamblea Nacional del Poder Popular (2013): «Ley 116 del Código de Trabajo», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 29, de fecha 17 de junio, La Habana.

Bonavía.T. (2011). *Dirección participativa: trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas* (Primera ed.). Madrid: Bubok Publishing S.L. Retrieved November 26, 2018, from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Candelé, I. (2004). Un mirada a la participación en el Perfeccionamiento Empresarial. En A.

Pérez, *Participación Social en Cuba* (pp. 199-230). La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).

Consejo de Ministros (2014): Decreto n.º 326 «Reglamento del Código de Trabajo», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 29, de fecha 17 de junio, La Habana.

Consejo de Estado (2021): Decreto Ley n.º 34 «Del sistema Empresarial Estatal Cubano», *Gaceta Oficial Ordinaria*, n.º 51, de fecha 17 de mayo, La Habana.

Consejo de Estado (2014): Decreto Ley n.º 252. Anotado y concordado «Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.

Consejo de Estado (2007): Decreto Ley n.º 257. «De los Consejos de Dirección de los Organismos de la Administración Central del Estado», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 001, de fecha 3 de enero, La Habana.

Consejo de Ministros (2014): Decreto n.º 281. Anotado y concordado «Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.

Consejo de Ministros (2014): Decreto n.º 326 «Reglamento del Código de Trabajo», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 29, de fecha 17 de junio, La Habana.

Consejo de Estado (2021): Decreto Ley n.º 34 «Del sistema Empresarial Estatal Cubano», *Gaceta Oficial Ordinaria*, n.º 51, de fecha 17 de mayo, La Habana.

Consejo de Estado (2014): Decreto Ley n.º 252. Anotado y concordado «Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

Cubano», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n° 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.

Consejo de Estado (2007): Decreto Ley n.º 257. «De los Consejos de Dirección de los Organismos de la Administración Central del Estado», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n° 001, de fecha 3 de enero, La Habana.

Consejo de Ministros (2014): Decreto n.º 281. Anotado y concordado «Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n° 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.

Díaz, C. (2017). Función de mando. . In a. Codina et, «*Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*». Tomo II (pp. 346-588). La Habana: Editorial UH, Editorial Félix Varela.

Díaz-Canel, M. [@PresidenciaCuba]. (17 de febrero 2023). La mejor dirección es la que le da participación en las decisiones a sus trabajadores [Tweet]. <Twitter. <https://pic.twitter.com/JUPybrID6Q>>[18/03/23].

Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores y la calidad total. Metodología crítica de evaluación*. Madrid: La Catarata.

Linares, P., & López, V. (2017). La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España. *Relats - Foro RLT* .

Marín, J. A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

OIT-ILO. (Tesoro de la OIT-ILO de Tesoro de la OIT-ILO de 2010). *Tesoro de la OIT-ILO*. (T. d. OIT-ILO, Editor) <doi:<https://metadata.ilo.org/thesaurus/2119976241>> [22/02/22].

Pardo de Val, M. (2002). *La Dirección Participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*. Tesis doctoral, UNIVERSITAT DE VALENCIA, Departamento

de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras, Valencia.

Partido Comunista de Cuba. (2017a): *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*, Editorial Política, La Habana.

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, La Habana.

Partido Comunista de Cuba. (2017c): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020*, Editorial Política, La Habana.