

# Cubana de Acero: estructura organizacional y dinámica de una fábrica cubana<sup>1</sup>

Por Debra Evenson

*DEBRA EVENSON DRA., es abogada y autora de varios libros. Es Profesora Asociada del Colegio de Leyes de la Universidad de DePaul y la Universidad Rutgers. Ella ha enseñado en varias Universidades. Es la autora de numerosos trabajos sobre las leyes cubanas, la sociedad y leyes laborales cubanas que incluyen "Trabajo y Sociedad en la Cuba Contemporánea" y "Trabajadores en Cuba: Sindicatos y Relaciones Laborales". Es consultora del bufete de abogados Rabinowitz, Boudin, Standard, Krinsky & Lieberman, PC. Puede ser localizada en [devenson@jgc.org](mailto:devenson@jgc.org)*

## Introducción

Este artículo proporciona una descripción de los espacios para la participación de los trabajadores en una empresa estatal cubana, Cubana de Acero (Acero), una fábrica de metales en el barrio periférico de la Víbora en La Habana. La autora visitó Acero en numerosas ocasiones durante el período marzo-mayo de 2006 y entrevistó a obreros y directivos de cada área de la empresa incluyendo producción, servicios, recursos humanos, mantenimiento y administración. Además, entrevistó líderes sindicales de esas áreas, así como al secretario del buró sindical, la más alta posición en el sindicato de la fábrica. A fin de situar las observaciones acerca de esta empresa cubana en el contexto de las transformaciones que han ocurrido en el sistema económico cubano en la última década, el artículo comienza con una mirada al sistema empresarial cubano y a la fábrica misma.

## Las empresas cubanas

La participación de los trabajadores en la administración de las empresas cubanas ha sido uno de los principios centrales del sistema socialista de Cuba desde principios de los años 60, pero los mecanismos y la naturaleza de esa participación han cambiado significativamente en el curso de las últimas cuatro décadas.

A finales de los años 70, Cuba modeló su sistema económico de acuerdo con la planificación centralizada y las instituciones administrativas de la Unión Soviética y los otros miembros del mercado socialista europeo. Altamente centralizada, la toma de decisiones burocrática dejó poco margen de decisión a la administración empresarial local; el gobierno no solo determinaba el rango de asignación de recursos y planes de producción, también subsidiaba los presupuestos

<sup>1</sup> Fuente original en español: Arenas, P. y Monette, M. (editores) Culturas de Participación del Trabajo en Cuba y los Estados Unidos. Editorial Acuario, La Habana, 2007

de las empresas estatales, y establecía una organización y procedimientos administrativos rígidos, el precio de sus productos y servicios así como los rangos de salario de todo el personal. Una legislación detallada proveía a los trabajadores con una amplia serie de derechos laborales universales y regulaba la mayoría de los aspectos de la relación administración-trabajadores. Como una consecuencia, a la administración de empresas estatales le quedó solamente la tarea de determinar como implementar mejor los planes nacionales bajados por el ministerio al que pertenecía y la actividad colaboradora para el cumplimiento de esos planes.

La caída del bloque de Europa del Este en 1989, llevó a Cuba a reorganizar su economía para competir en el mercado mundial. Como resultado de ello Cuba desarrolló un modelo que mantiene, pero de forma más moderada, el control nacional del gobierno sobre la política macroeconómica a la vez que elimina la planificación central de la producción y los servicios. Las reformas implementadas en los años 90 eliminaron los subsidios gubernamentales de casi todas las empresas estatales y descentralizó significativamente las decisiones operacionales. Los objetivos primarios de estas reformas eran hacer a las empresas más eficientes y competitivas. Como la producción, el mercado, las fuentes de abastecimiento y otros aspectos operacionales ya no eran determinados y bajados por los niveles superiores, la administración fue de repente retada a encontrar mercados, promover los bienes y los servicios, y alcanzar sus objetivos eficientemente y con los requerimientos de tiempo, calidad y costo demandados por los clientes.

La magnitud de este cambio organizacional no debe ser subestimada. Bajo el anterior sistema altamente centralizado, la administración empresarial no necesitaba aprender o comprender la moderna contabilidad y finanzas, los análisis de costos, el marketing, los cálculos de precios, los márgenes de beneficio, etc., porque estos aspectos eran decididos por las instancias superiores. De este modo, las reformas crearon un ambiente poco familiar, que requirió que la administración obtuviera un set completamente nuevo de habilidades y know-how. Para adaptarse a estos cambios, la administración tuvo que dar un giro de 180o en sus esquemas de pensamiento.

Con la descentralización de las decisiones operacionales, los ministerios se dieron a la tarea de entrenar personal administrativo para la aplicación de principios de negocios modernos. El Ministerio de la Metalurgia (SIME), como mismo lo hicieron otros, desarrolló programas de entrenamiento para el personal administrativo de sus empresas. Para el director (y para el segundo al mando en caso de su ausencia) la asistencia a los cursos anuales de la escuela de SIME, GESTA, es obligatoria. Aunque los contenidos fundamentales de estos cursos giran en torno a materias relacionadas con aspectos financieros y comerciales de la administración de negocios, se le presta también atención a las técnicas de toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y habilidades de liderazgo y cultura organizacional y desarrollo. GESTA también ofrece cursos técnicos en áreas tales como gestión de información, computación e idiomas.

Los ajustes resultantes de estos cambios y la extensión de la autoridad de la administración no creaban conflictos de intereses entre esta y los trabajadores porque ambos se beneficiaban, ya sea de manera directa o indirecta, si la empresa era eficiente y productiva. Ahora bien, indiscutiblemente, la implementación de los cambios creó una mayor diferenciación de sus roles

e introdujo nuevos y diferentes asuntos para la discusión y la negociación. El impacto puede ser visto en la mayoría de los aspectos de las relaciones laborales, incluyendo el tratamiento de las decisiones de contratación, la aplicación de programas de estímulo, el contenido y proceso de aprobación de los convenios colectivos así como los cambios en los procedimientos de la resolución de conflictos. A pesar de que ha habido alguna “recentralización” de las políticas económicas, particularmente en la política fiscal y el control de los gastos en divisa, que se haya detenido la descentralización no ha eliminado la responsabilidad de la administración en las operaciones diarias de la empresa. Esto es especialmente visible en las empresas que no están involucradas en la importación y la exportación, donde las políticas nacionales pueden tener un impacto especial.

Los sindicatos nacionales también han rediseñado sus programas de entrenamiento para líderes laborales para desarrollar su habilidad de participar más activamente en decisiones operacionales, con el objetivo de obtener mayor eficiencia. Así, los líderes sindicales también reciben cursos elementales en análisis de costos, medidas de eficiencia y otros temas de negocios para que puedan entender los informes administrativos y participar en discusiones con la administración.

Las secciones que siguen describirán los mecanismos y espacios para la participación de los trabajadores en una empresa cubana, Cubana de Acero.

### **Cubana de Acero**

Desde su fundación en 1898, Cubana de Acero, anteriormente la compañía Cubana-Americana de Acero, ha pasado por varios propietarios y esquemas de administración. Durante la mayor parte de su existencia, la empresa ha fabricado tanques de acero y corazas para barcos. Hasta 1959, era una compañía privada norteamericana con una administración de arriba hacia abajo. Los propietarios y administradores abandonaron la empresa a finales de 1958 justo antes de la caída del gobierno de Batista. Desde que el negocio empezó a decaer, los propietarios planearon vender la propiedad a corredores de bienes raíces, despidiendo cientos de trabajadores y provocando una fuerte protesta sindical. Pero antes de que el trato pudiera implementarse, intervino la historia, y en la ausencia de los propietarios y los administradores, el nuevo gobierno le entregó la fábrica a los trabajadores.

En los años 80, la principal actividad de la compañía continuó siendo la fabricación de productos de acero de grandes dimensiones como tanques de combustible y corazas de barcos, así como vigas de acero y rejas. El equipamiento venía primeramente de Europa del Este. Como muchas empresas cubanas que fueron inmovilizadas durante lo que los cubanos llaman Período Especial, motivado por la desaparición del Bloque Socialista en los años 90, la producción de Acero declinó continuamente debido a la falta de materiales, combustible, piezas de repuesto y mercados. Su fuerza de trabajo disminuyó de más de 1 000 trabajadores a cerca de 400. Mientras varias empresas pertenecientes al SIME obtuvieron créditos para inversiones sustanciales en equipamiento y rediseño de sus líneas de productos para la exportación, Acero se mantenía como una fábrica envejecida con poco potencial para exportar, equipada con

tecnología obsoleta, con compradores domésticos débiles y sin planes para su revitalización. Para el 2003, estaba a punto de ser cerrada.

Ese año en vez de cerrar la fábrica, el ministerio designó una nueva administración para rescatar la compañía. Nuevos mercados para la producción de Acero fueron encontrados en el desarrollo del programa del gobierno llamado Batalla de Ideas, que incluía nuevas inversiones sociales en la infraestructura de la producción energética así como en los programas nacionales de salud y educación. El grupo de administración tomó la ventaja de estos programas y los recursos invertidos en ellos para lanzar al mercado el potencial de las facilidades de su producción, firmando contratos que comenzaron a revitalizar la empresa. Aunque continuó produciendo grandes tanques de combustible especialmente diseñados para las plantas energéticas (uno de sus principales productos), para el 2004, la línea de producción de Acero se expandió a una amplia serie de productos de acero que incluía puertas y rejas para escuelas y hospitales, astas de banderas, marcos para el equipamiento de los parques de diversiones y gimnasios. Además está ahora contratada para fabricar grandes esculturas de metal diseñadas por artistas prominentes para espacios públicos.

En la actualidad, Acero cuenta con aproximadamente 400 trabajadores distribuidos en cinco categorías: obreros (250-260), personal técnico en las áreas de mantenimiento, control de la calidad e ingenieros (cerca de 100), trabajadores de servicio (30), grupo de apoyo administrativo (8-10) y personal administrativo (14-16). Las mujeres constituyen cerca de un tercio de los trabajadores, y el nivel educacional promedio es 12 grado. El promedio de edad de los trabajadores es de 42 años. Los obreros son los de más larga estancia en la fábrica, algunos de ellos han trabajado en Acero por más de 20 años. Los líderes sindicales y la administración reconocen que es un reto atraer y retener obreros jóvenes, porque el trabajo es arduo y las condiciones de la fábrica necesitan mejorarse.

Administrativamente, la empresa está dividida en tres áreas de trabajo: producción, que tiene tres talleres; mantenimiento y servicios (que incluye servicios de limpieza, alimentación y transportación); y administración. La estructura del sindicato también coincide con estas tres divisiones, con una sección sindical en cada una.

Los trabajadores entrevistados expresaron un optimismo sustancial acerca del futuro de Acero desde que la nueva administración fue designada y el desarrollo de mercado para las nuevas líneas de producción. El director de ventas afirma que la demanda de los productos de Acero se ha incrementado y que los clientes potenciales ahora vienen para negociar sus necesidades específicas. De acuerdo con los trabajadores entrevistados, la actual capacidad de Acero de revitalizarse es atribuible al cambio de la administración. Luego de las inversiones y el reequipamiento las perspectivas parecen recaer en la identificación de nuevos mercados y quizás también en cambios en el liderazgo y la dinámica interna.

La revitalización de la empresa no solo ha mejorado sus perspectivas, también ha reportado altos ingresos a sus trabajadores, quienes cuando los objetivos de eficiencia son alcanzados reciben mensualmente bonos en divisa además de sus salarios regulares. Además, desde el 2003, los obreros en Acero también participan en un sistema salarial basado en la producción, en

adición a su salario básico. Bajo este sistema los trabajadores recibirán un pago específico por las unidades producidas con la calidad y en el tiempo especificados en el contrato.

Los espacios para la participación laboral en Acero incluyen los mecanismos tradicionales de las empresas socialistas cubanas, tales como asambleas generales, matutinos semanales y las reuniones del Consejo de Dirección de la Empresa. Además, se han introducido nuevos conceptos que favorecen el trabajo en equipo.

### **Mecanismos tradicionales de participación laboral**

Como en todas las empresas cubanas, una representación del sindicato es invitada a participar en las reuniones del Consejo de Dirección que está constituido por todos los jefes de departamentos, especialistas principales y los jefes de los tres talleres de producción. En Acero estas reuniones tienen lugar semanalmente. Además, el sindicato está representado en las reuniones del Consejo de Dirección Reducido, que está compuesto solo por los jefes de departamento. El papel del sindicato en estas reuniones es fundamentalmente como observador para mantenerse informado del estado de la Compañía y de los asuntos y políticas discutidas por la administración. Aunque el representante del sindicato no es un miembro del Consejo de Dirección tiene la oportunidad de transmitir las opiniones y preocupaciones de los trabajadores acerca de los temas discutidos. Y, según el director de Acero, sus comentarios son tenidos en cuenta por el consejo.

El vehículo principal para la participación colectiva de los trabajadores es la asamblea general mensual convocada por el sindicato, en las que los representantes de la dirección están obligados a asistir para informar directamente a los trabajadores el estado financiero, el cumplimiento de la producción, el control de la calidad, cualquier cambio en el plan de trabajo del próximo mes y otros asuntos como un nuevo proyecto, indicadores de eficiencia o problemas específicos. Al mismo tiempo, estas reuniones ofrecen a los trabajadores una oportunidad para hacer preguntas e identificar problemas en las condiciones de trabajo o aquellos que impiden la producción o la eficiencia.

En cada asamblea, se le requiere a la administración que informe sobre el progreso en la solución de problemas planteados en la reunión anterior. Por ejemplo, en enero, los trabajadores solicitaron mejoras en la ventilación y la iluminación, y la administración tomó medidas en ese sentido. En otra reunión los trabajadores identificaron los equipos de seguridad que todavía no habían llegado. Desde que es obligatorio por la ley proporcionar ese tipo de equipamiento y los soldadores no pueden trabajar sin él, la administración se ha preocupado de obtenerlo para mantener la producción en tiempo. Además, los trabajadores aprovechan esta oportunidad para aclarar las escalas salariales y las bonificaciones.

Entre asambleas, el sindicato organiza semanalmente mítines por la mañana llamados matutinos, que son organizados por áreas de trabajo. Los representantes de la administración asisten a esta actividad. El ejecutivo sindical conduce estos mítines e informa a los trabajadores sobre asuntos específicos del trabajo de la semana u otros temas apremiantes. Por ejemplo, inmediatamente después de las fuertes lluvias sin precedentes de mayo del 2006 que

ocasionaron inundaciones en muchas áreas de las plantas, el matutino del día siguiente fue utilizado para organizar la limpieza e implementar las medidas de precaución para asegurar que no hubiera accidentes con el equipamiento eléctrico. Si los trabajadores tienen preguntas acerca de la eficacia de las medidas de seguridad, pueden plantearlo en esta reunión y hacer sugerencias de cómo resolver mejor estos problemas. Estas reuniones semanales son también utilizadas para anunciar eventos sociales como cumpleaños de los trabajadores, día de las madres, día de los padres, día internacional de la mujer, etcétera.

Entrevistas con trabajadores de la producción y los servicios, que incluyeron a los representantes de los trabajadores de las áreas de producción y servicios, revelaron un conocimiento impresionante del desarrollo de la empresa, los cambios que habían tenido lugar en los últimos años, problemas actuales que frenan la producción y las perspectivas del futuro. Dos de los líderes sindicales entrevistados declararon haber pasado cursos, proporcionados por el sindicato, de técnicas de negociación colectiva. Aparentemente la administración los escucha. El director actual visita con frecuencia varios talleres para conversar con los supervisores y trabajadores, y obtener información de primera mano acerca de cómo están marchando las cosas. Muchos de estos entrevistados expresaron de manera espontánea su confianza en la actual administración y una apreciación del sostenido flujo de comunicación.

### **Planificación y ejecución de proyectos**

Además de estas reuniones formales programadas entre la administración y los trabajadores, líneas de comunicación horizontales y verticales crean áreas de discusión y toma de decisiones colectiva para favorecer el desarrollo de la producción y resolver diversos problemas. Un ejemplo de patrón de trabajo colectivo y dinámica de cooperación interdepartamental se ilustra en la manera en que son contratados y ejecutados los nuevos proyectos dentro del plan.

La especialista principal del proyecto, una mujer que ronda los 25 años de edad, dirige el Departamento de Proyectos, un equipo que incluye a ingenieros y especialista en análisis de costos. Este es el departamento que diseña las especificaciones y el presupuesto de los nuevos proyectos que van a ser ejecutados por Acero para sus clientes. Como se ha notado, en el 2003, el Departamento de Ventas comenzó a firmar contratos para trabajar en la Batalla de Ideas, programa dirigido por la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), que tiene un presupuesto central del estado para llevar a cabo varios proyectos sociales. Representantes del Departamento de Ventas se reunieron con quienes dirigen este programa para ver cuáles necesidades pueden ser resueltas por Acero. Más recientemente, nuevos clientes han venido a solicitar los servicios de Acero.

Cuando los proyectos llegan al Departamento de Proyectos para ser analizados, los aspectos técnicos son distribuidos entre los especialistas que diseñan planes y los cotejan con los analistas de costos para determinar su factibilidad así como la disponibilidad de materiales para responsabilizarse con los cronogramas de producción. La comunicación fluye de un área a otra dentro del departamento con frecuentes conversaciones grupales y reuniones para evaluar si Acero tiene la capacidad técnica para fabricar el producto de acuerdo con las especificaciones de calidad y costo del cliente. No es inusual que los diseñadores de los planes los lleven a las áreas

de trabajo para discutir aspectos técnicos y de la producción con los jefes de áreas, así como asegurar que el proyecto pueda ser llevado a cabo de acuerdo con las especificaciones y el cronograma. Cada vez que un nuevo proyecto es contratado, los jefes de los talleres convocan a todos los trabajadores para discutir la asignación de tareas, el tiempo para su ejecución y el pago a cada trabajador por encima de su salario para su terminación.

Esta especialista principal de proyecto es una de las directivas jóvenes en Acero que obtuvo un diploma de GESTA por el módulo de un curso, específicamente diseñado para mujeres en la administración. Como parte del curso, aprendió habilidades de liderazgo que le han permitido desarrollar lo que ella describe como una atmósfera de colaboración y trabajo en equipo entre los diez trabajadores de su departamento (cinco planificadores de proyecto, tres analistas de costos y dos técnicos) todos mayores que ella. Otra mujer joven, que desde el 2003 dirige un departamento que supervisa el control de la calidad, también pasó este módulo. Ella afirma que su objetivo es desarrollar un espíritu de trabajo en equipo y de solución de problemas en su departamento. Cuando ocurre un problema, ella admite que no siempre es la falta de un trabajador negligente y antes de determinar la causa, convoca a una reunión con los trabajadores y el jefe de la brigada para analizar la causa e intentar llegar colectivamente a una solución.

### **ANIR: un recurso interno**

La Asociación Nacional de Inviduos y Racionalizadores (ANIR) tiene un grupo afiliado en Acero de más de 35 miembros. La organización tiene su origen en el principio de los años 60, cuando la partida de técnicos e ingenieros, nacionales y extranjeros unido a la escasez de piezas de repuesto para maquinaria de procedencia norteamericana, constituían un serio impedimento al mantenimiento de la producción en las plantas nacionalizadas. La ANIR se dio a la tarea de diseñar piezas de repuesto, nuevos métodos, equipamiento, etcétera., para llenar ese hueco. Desde la desaparición de los socios comerciales socialistas y las subsiguientes dificultades económicas, la contribución de la ANIR a la economía cubana es una vez más esencial para mantener funcionando el equipamiento viejo comprado a Europa del Este, así como para producir nuevas técnicas e innovaciones. En Acero, la ANIR está integrada a los mecanismos de solución de problemas de la empresa, trabajando muy de cerca con el personal de producción y el administrativo.

Muchos de los problemas que han impedido el progreso de Acero son tecnológicos. Como se ha dicho, la fábrica todavía está trabajando con equipamiento muy viejo, gran parte del cual vino del antiguo campo socialista, e incluso algunos equipos americanos que datan de tan lejos como el principio del siglo XX. Para muchos de ellos no hay piezas de repuesto disponibles. Antes de comprar equipamiento nuevo, la mayor parte del cual debe ser importado sin que esto sea económicamente factible, o consultar a expertos externos, el primer paso es consultar a los miembros de la ANIR en la fábrica y explorar con ellos posibles soluciones.

Así, cuando se rompe algún equipo en Acero, los miembros de la ANIR son llamados para analizar el problema y determinar si ellos pueden llegar a una solución. Por ejemplo, hace algunos años, un gran taladro soviético se rompió. No había piezas de repuesto disponibles ni

era posible comprar otro taladro de su potencia y proporciones. Los miembros de la ANIR de Acero tuvieron éxito en poner de nuevo el taladro en funcionamiento haciendo algunas adaptaciones e inventando nuevas partes. La innovación no solo ayudó a Acero a resolver un problema inmediato sino que se socializó para que otras empresas cubanas con equipamiento similar pudieran emplear la misma solución.

Sin embargo, la participación de la ANIR no está limitada a reparaciones mecánicas o a situaciones de crisis. Ellos forman parte de la estrategia colectiva de solución de problemas. Un “banco de problemas” es creado en las reuniones y asambleas regulares, donde los trabajadores identifican los problemas que afectan su trabajo. Cuando hay problemas de naturaleza técnica, que no pueden ser solucionados entre los trabajadores del departamento en el cual surgen, se le pide a la ANIR que participe en la búsqueda de soluciones. Los líderes de la ANIR y los jefes de varios talleres y departamentos se reúnen trimestralmente para desarrollar un plan para resolver los problemas que no han sido resueltos en los diferentes departamentos y llevan un registro del progreso. Los problemas comprenden un vasta serie de asuntos que van desde la eficiencia en la tareas de oficina hasta los métodos de control de la calidad y la sustitución de materiales escasos o importados. El proceso implica la participación de multiniveles.

### **Acercamientos a la auditoría y el control**

Una de las deficiencias heredadas de sistema económico centralizado de los años 70 y los 80 fue la ausencia de sistemas de contabilidad y controles de inventario efectivos que, en cambio, facilitaron el despilfarro y el desvío de recursos. En los años 90, esta falta de control permitió el crecimiento de un mercado negro de mercancías robadas, piezas de repuesto, etc. El grado de manifestación del problema varía de acuerdo con cada industria, las más afectadas son aquellas que producen y venden bienes de consumo. En el 2003, el Ministerio de Auditoría y Control emitió líneas directivas para el desarrollo de programas y procedimientos para prevenir la conducta ilegal y la corrupción (Resolución 13). La subsecuente resolución (No. 297), emitida por ese ministerio exige a todas la empresas diseñar e implementar sistemas de control para proteger los recursos, productos y activos financieros.

La joven especialista de proyecto fue designada para dirigir una comisión de cinco empleados de diferentes áreas para desarrollar un plan de control interno. La comisión convocó a reuniones con cada área de trabajo para discutir el plan y solicitar la participación de todos los trabajadores. A cada sección se le pidió que identificara, analizara y evaluara todos los aspectos de riesgo potencial que existían en el departamento o área, incluyendo el riesgo de daño y pérdida de bienes, interrupciones en los procesos productivos y corrupción o mala conducta. Junto a los representantes de cada área, la comisión elaboró un plan para prevenir y manejar los riesgos, y monitorear la implementación del plan. Basado en el informe de cada área, que fue presentado a la asamblea general de los trabajadores, un programa de amplio espectro fue puesto en práctica y su efectividad se reporta en las asambleas mensuales.

## De cara al futuro

Las reformas que introdujeron una medida de descentralización en la toma de decisiones microeconómicas en la última década, no alteraron la estructura general de la empresa o los espacios tradicionales para la participación de los trabajadores tales como las asambleas generales, los matutinos y los consejos de dirección. Sin embargo, afectaron el contenido y la dinámica de esa participación y abrieron el camino para la creación de mecanismos adicionales para participar. El logro de una participación efectiva y constructiva en este entorno evolucionado impulsa nuevos acercamiento y técnicas.

A todas luces, Acero ha desarrollado un equipo de dirección joven que es sensible a la necesidad de expandir los canales de comunicación tradicionales y la participación de los trabajadores. Así, la nueva dirección ha introducido nuevos métodos de toma de decisiones que hacen énfasis en la participación colectiva y el trabajo en equipo. Además, la política de mantener cada departamento y área de trabajo informada y conectadas entre sí a través de las reuniones semanales del Consejo de Dirección y de las asambleas generales de trabajadores que se realizan mensualmente, puede facilitar la colaboración y la integración entre varios grupos de trabajo y funciones.

En la medida en que Acero continúe recuperándose, será necesario evaluar y medir el impacto que las modificaciones en la política económica nacional así como la continua adaptación de las estrategias de dirección de la Empresa tendrán sobre el nivel de participación y colaboración entre los diferentes actores de la compañía. Por otro lado, hasta la fecha, de acuerdo con el conocimiento de esta autora, no ha habido estudios de los efectos de los cursos de entrenamiento para líderes sindicales acerca de su capacidad para participar en decisiones laborales, la calidad de esta participación o el impacto que los cursos de entrenamiento para directivos han tenido en el desarrollo organizacional.

## Referencias

Carranza Valdés, J.; L. Gutiérrez Urdaneta Y P. Monreal González: Cuba: la reestructuración de la economía. Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1995.

Evenson, Debra: Workers in Cuba: Unions and Labor Relations. Sugar Law Center, Detroit, MI.

Ferriol Molina, G. y otros: “Las organizaciones sindicales en la coyuntura actual: las organizaciones sindicales de Cuba. Su participación en la toma de decisiones”, ponencia presentada al III Encuentro Interamericano de Derecho Laboral y Seguridad Social, en soporte digital, 11-14 de enero, La Habana, 1999.

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).