

ARTÍCULO ORIGINAL

**El sistema de dirección participativa como soporte de la estrategia de la empresa estatal socialista cubana**

***Participatory Direction System as a Support to the Cuban Socialist State Enterprise***

**Francisco T. Rodríguez González,<sup>I</sup> Idania Caballero Torres<sup>II</sup> y Mirlena Rojas Piedrahita<sup>III</sup>**

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

II Centro de Inmunología Molecular, La Habana, Cuba.

III Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

**RESUMEN**

El problema de la realización de la propiedad estatal socialista en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, y de su consiguiente modelo de gestión empresarial, requiere de una necesaria concreción, a través de una práctica organizacional innovadora e integral. El sistema resultante de esta práctica debe poseer la capacidad suficiente para generar una participación real y sustantiva de los colectivos laborales en la dirección y control de todas las funciones del proceso de reproducción social. En el presente trabajo se argumenta acerca de la necesidad y la posibilidad de construir este sistema de dirección participativa en la empresa estatal socialista, de manera tal que se proyecte como eslabón básico e integrador de todo el sistema de gestión empresarial, y sirva a la vez de soporte de la estrategia organizacional. Se trata de un sistema de gestión que sea capaz de generar espacios de participación interrelacionados y alineados con el proyecto estratégico desarrollado por la organización. Se argumenta, además, acerca de una mayor pertinencia y posibilidad potenciales, tanto internas como externas, que actualmente presentan las empresas de alta tecnología (EAT) cubanas, para el desarrollo e implementación de un sistema de dirección participativa como experiencia organizacional, con un carácter innovador y creativo.

**PALABRAS CLAVE:** colectivo laboral, dirección participativa y cooperada, participación de los trabajadores, sujeto colectivo de dirección, toma de decisiones.

**ABSTRACT**

The problem of execution of Socialist state property in the context of the up-dating of the Cuban economic model and its business management model demands a necessary realization, through an innovating and integral organizational practice. The system resulting from this practice should have enough capacity to produce a real and substantive participation of the working groups in the management and control of the functions of the process of social reproduction. The need and the possibility of creating this participatory direction system in the socialist state enterprise is approached in this paper, projecting it as a basic and integrating link to the whole business management system and serves as a support of the organizational strategy. It is about a management system able to produce

spaces for participation which are interrelated and aligned to the strategic project developed by the organization.

**KEYWORDS:** decision-making, direction collective subject, participatory and cooperated direction, workers' participation, working group.

## Introducción

El tema de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro las organizaciones productivas y de los servicios, como expresión de una real dirección participativa, constituye una problemática que se caracteriza por una alta complejidad teórica y práctica. Existen tres elementos fundamentales que han generado esta complicación: en primer lugar, la amplitud y profundidad del objeto de estudio; en segundo lugar, el carácter multidisciplinar del término; y en tercer lugar, la pluralidad semántica alrededor de los términos participación y gestión participativa.

El debate sobre el tema desde el punto de vista de la práctica social se revela en toda su polémica, al abordarse desde la dimensión de intensidad de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, ya que abre la discusión sobre la participación con un carácter directamente formal, y la participación real y sustantiva. No obstante a estas dificultades, que son plenamente reconocidas por los autores, en el presente trabajo se realiza un acercamiento a la teoría y la práctica social sobre la dirección participativa y su contenido socioeconómico esencial: la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

El trabajo aborda las cuestiones que desde el punto de vista teórico y práctico conforman la esencia del proceso de construcción de la gestión participativa en las condiciones de la empresa estatal socialista en Cuba, desde una mirada que parte de las nuevas condiciones socioeconómicas de la gestión empresarial en el marco de la actualización del modelo económico cubano, de las prácticas internacionales al respecto y de las experiencias desarrolladas en el ámbito de una empresa estatal socialista cubana de alta tecnología, el Centro de Inmunología Molecular (CIM). Para lograr su propósito, este trabajo se estructura en tres epígrafes: en un primer momento se aborda la cuestión acerca de la diferencia conceptual y práctica de la comprensión sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en las condiciones del capitalismo y el socialismo; y en un segundo momento se trata de manera crítica el problema de la necesidad y posibilidad de la construcción de un sistema de gestión participativa en la empresa estatal cubana y su condicionamiento a partir de la socialización real de la propiedad social socialista. En el segundo epígrafe se abordan los elementos característicos fundamentales del sistema de dirección de la empresa estatal en Cuba, sus complejidades y limitaciones actuales para generar espacios con un carácter real de participación de los trabajadores. Y por último, en un tercer epígrafe, se contextualiza el tema tratado a través del estudio y la valoración de las experiencias participativas que desarrolla el Centro de Inmunología Molecular (CIM).

El sistema de gestión empresarial capitalista trata de presentar el proceso de creación de la estrategia corporativa como un acto democrático y de amplia participación de los trabajadores en las principales decisiones que acompañan a esta práctica. No obstante, estas experiencias

organizacionales no son capaces de generar una transformación esencial en las relaciones sociales del trabajo del capitalismo.

La existencia de la propiedad privada sobre los medios de producción, llamada a perpetuar la dominación despótica de los dueños del capital y las estructuras jerárquicas de dirección establecidas, que defienden ante todo los intereses privados, constituye un freno a la implementación de modelos y sistemas realmente democráticos de la gestión organizacional y la dirección estratégica.

Desde un análisis marxista, la existencia de la propiedad privada capitalista constituye un factor de enajenación del trabajo, lo cual condiciona que el trabajador lo perciba de forma externa, al igual que el producto resultante de su actividad laboral. En estas circunstancias, el capitalismo utiliza determinadas herramientas para poder adaptarse a la dinámica social existente y aparentar un rostro democrático que en realidad no posee. La Dirección Estratégica es una de ellas, pues es capaz de generar en los trabajadores un supuesto sentimiento de participación, aceptación, identidad y compromiso con la organización y la labor que realiza.

### **El enfoque participativo en la dirección de las organizaciones estatales socialistas. ¿Utopía o necesidad objetiva?**

En los principales países de la Europa desarrollada, después de los años sesenta del pasado siglo, se inició un proceso de implementación del modelo de gestión empresarial, denominado «democracia industrial» o «democracia laboral». Este modelo asumió diferentes formas de manifestación, según el país y la región, y se convirtió en un intento más de presentar al sistema de dirección empresarial capitalista como democrático y participativo. Por algún tiempo, el modelo fue exitoso, pues logró en determinados contextos que el proletariado actuara no solo como interlocutor del capital, sino también como su colaborador. Al respecto afirmaba el relevante filósofo marxista y politólogo István Mészáros:

La participación en el sistema capitalista de la producción social es una falacia empleada con propósitos apologéticos. Incluso la proclamación que hacen algunas empresas acerca de haber abierto de par en par las puertas a la “participación democrática” a su fuerza de trabajo en los asuntos de esas empresas, en realidad es una gran mentira llamada a falsificar una situación que se caracteriza por mantenerlo lo más alejado de estas, incluso en los programas de accionistas “soberanos” que no tienen voto en las cuestiones de verdadera importancia. (Mészáros, 2008, p. 253).

La práctica social del capitalismo actual demuestra una vez más la autenticidad del pensamiento marxista, portador de un enfoque verdaderamente dialéctico. Es evidente que la actual crisis económica, por la cual atraviesan los países de Europa, propicia en su gran mayoría el desmontaje paulatino de los últimos reductos del estado de bienestar y revela de manera cruda el verdadero rostro despótico y autocrático de un sistema de dirección económica, social y política, que hasta ahora aparentaba y presumía de democrático y participativo.

La creación de una sociedad verdaderamente justa, equitativa y democrática en todas las esferas de la vida social que se identifique por la participación real y sustantiva de los trabajadores y de la sociedad en general, en la toma de decisiones, tiene como primera

condición el derrocamiento radical de las jerarquías burocráticas en todas las estructuras de poder; la transformación de los principios esenciales en que se fundamenta la actual división social del trabajo y de la propiedad que la sustenta; y, por tanto, la sustitución del sistema metabólico del capital por un sistema de relaciones basado en la cooperación, el consenso y la solidaridad (Mészáros, 2008).

Para lograr la participación real de los trabajadores en la dirección organizacional, no es suficiente ejecutar el acto jurídico y político que significa nacionalizar los medios de producción. Es necesario además alcanzar una socialización real y sustantiva de la producción social, de manera que se garantice la realización plena de la propiedad social socialista sobre los medios de producción, y que el productor asociado actúe como verdadero dueño de estos medios y deje de ser un simple trabajador asalariado. Lenin señalaba al respecto que: «la socialización se distingue precisamente de la simple confiscación en que se puede confiscar con la sola “decisión”, sin saber contar y distribuir acertadamente; pero es imposible socializar sin saber hacerlo» (Lenin, 1976, p. 302). En la construcción de la sociedad socialista no es posible administrar con efectividad y racionalidad los medios que son de propiedad social, sin involucrar realmente a los trabajadores en este proceso.

La existencia de la propiedad social socialista presupone teóricamente que los productores asociados, al asumir la condición de propietarios colectivos de los medios de producción, adquieren el derecho económico de compartir el poder de decisión con los representantes (administraciones empresariales) del propietario jurídico (Estado), y por tanto a participar de forma efectiva y real en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, esencialmente en las decisiones estratégicas.

No obstante, es una realidad vivida que el insuficiente nivel de socialización de la producción social condiciona que la dirección en las condiciones del socialismo también se manifieste en la práctica organizacional, mediante una dinámica oscilante que va desde el paradigma encargado de priorizar el enfoque de la centralización: «dirección jerárquica, autoritaria y burocrática»; hasta aquel que promueve la «dirección participativa y cooperada». Las condiciones internas y externas en que funciona cada organización, el entorno regulatorio administrativo y la voluntad política de los encargados principales de decidir a nivel de país influyen en la orientación que cada entidad asume dentro del segmento oscilante de la dirección.

El enfoque basado en una centralización excesiva de la dirección y la planificación con un carácter fundamentalmente jerárquico, autoritario y burocrático, sufre un serio desgaste en los últimos tiempos. Esta situación en la práctica organizacional conlleva a una demostrada insostenibilidad de las continuas mejoras funcionales y técnico-organizativas que se plantean en el ámbito de la gestión de la empresa estatal cubana; en ello se incluyen los intentos realizados para la implantación de sistemas de dirección, tales como la Planificación Estratégica, la Dirección por Objetivos (DPO), la Gestión de la Calidad, el Cuadro de Mando Integral, entre otras. Estos sistemas de dirección con frecuencia no son capaces de generar el impacto esperado, pues, en su mayoría, fueron y todavía son utilizados en un ambiente poco participativo, que no genera identidad y compromiso de los trabajadores con estos procesos de innovación organizacional, lo cual evidencia el grado

de disfuncionalidad que caracteriza al sistema actual de dirección y gestión empresarial estatal.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas y también en las operativas se convierte en un problema aún no resuelto en el ámbito de la actualización del modelo cubano y del perfeccionamiento de la dirección empresarial estatal en Cuba. El actual modelo de gestión empresarial aboga por la descentralización, la iniciativa y la autorresponsabilidad de las empresas, factores que pueden lograrse solo a través de un sistema de dirección participativa, el cual debe concretar e institucionalizar los mecanismos de democratización del sistema de relaciones sociales del trabajo en la empresa estatal socialista, para que no puedan ser vulnerados en sus atribuciones y principios.

Los lineamientos 08 y 12 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se refieren a la necesidad, en las condiciones nacionales, de incrementar las facultades de las direcciones empresariales y elevar su responsabilidad y autoridad (PCC, 2011). Este planteamiento es la expresión de una voluntad política estrechamente vinculada al proceso de descentralización de la gestión, pero no necesariamente marca una tendencia hacia su democratización.

Mientras mayor sea la autonomía otorgada a las empresas estatales socialistas, mayor tendrá que ser la participación de los trabajadores en la dirección empresarial. Son dos fenómenos que deben operar de manera directamente proporcional y que en su actuación conjunta encuentran la sinergia necesaria para lograr la efectividad organizacional y la observancia irrestricta de la legalidad socialista. Violar esta dinámica significaría estimular la discrecionalidad administrativa sobre la racionalidad económica y social, y por tanto reducir significativamente los efectos positivos de la tan deseada descentralización de la gestión.

La práctica de la construcción del socialismo demuestra que el incremento de la autonomía y la independencia de las empresas estatales desde el punto de vista de su dirección, sin el consiguiente aumento de la participación laboral en la toma de decisiones y en su control, deja en manos de un reducido grupo de representantes del Estado ciertas decisiones que no siempre tienen en cuenta los intereses más legítimos de los colectivos laborales y de la sociedad en general.

El sistema de dirección participativa, que constituye el soporte de la estrategia organizacional, no es algo alcanzado de manera espontánea. La participación directa de los trabajadores en la gestión y control de la producción y los servicios no puede convertirse en un acto circunstancial y efímero, es un proceso que debe ser ante todo sostenible y sustentable.

La sostenibilidad de este proceso se fundamenta en la creación de órganos institucionales y sindicales comprometidos con la participación de los trabajadores en el desarrollo de procedimientos claros y sencillos de participación; en la construcción de una filosofía consecuente con los principios de la participación democrática de los trabajadores; en la implantación de sistemas de control estratégico; en el desarrollo de estructuras colaborativas de gestión, de mecanismos de estimulación individuales y colectivos que incentiven el desarrollo de competencias participativas, además de una alta conciencia colectiva; y en la

formación de trabajadores preparados y conocedores de todo el ambiente organizacional en el cual se desenvuelven desde principio a fin.

La sustentabilidad del sistema de dirección participativa se basa en su capacidad de generar sistemáticamente más participación y de mayor calidad, o sea, de autorreproducirse como herramienta de dirección, con una alta potencialidad para tributar al cumplimiento de la estrategia corporativa y de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que contribuye al fortalecimiento del sentido de compromiso e identidad colectiva, como expresión del proceso de formación del productor asociado con cualidades de nuevo tipo.

La construcción de un sistema de dirección participativa, y su implantación en las empresas estatales socialistas cubanas, pasa además por el prisma de la centralidad del colectivo laboral y su lugar en el proceso de toma de decisiones dentro de dichas entidades. Esto significa que el colectivo laboral en las empresas estatales socialistas debe convertirse en el sujeto colectivo de dirección, expresión resultante del proceso de integración del objeto y el sujeto de la dirección, en una unidad humana que actúa de manera armónica y cooperada en el proceso de toma de decisiones. Representa la articulación y la sinergia entre actores organizacionales diversos (dirigentes y trabajadores), pero con objetivos que pueden ser conciliados en un ambiente de diálogo transparente y sincero.

István Mészáros se refiere a esta categoría en los términos de «sujeto colectivo consciente» y la define como el conjunto de productores asociados que gestionan de manera autónoma sus intercambios productivos con la naturaleza y entre los miembros de la sociedad. Son sujetos conscientes de sus propias acciones, asumiendo plenamente la responsabilidad de su actividad en cualquiera de las esferas de la vida (Mészáros, 2008). Este autor hace énfasis, además, en la necesidad de crear las condiciones para que el «sujeto colectivo consciente genuino» sea capaz de ejercer, en las condiciones del socialismo, un control verdaderamente firme sobre los procesos vitales de la reproducción social (Mészáros, 2008).

Sobre la base de estos fundamentos teórico-conceptuales se puede concebir al sistema de dirección participativa como el conjunto sinérgico de premisas, políticas, objetivos, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la construcción y combinación armónica y sistemática de las competencias laborales participativas, de manera que se pueda integrar a trabajadores y directivos en la categoría «sujeto colectivo de dirección», en pos de desplegar una participación cooperada en el proceso de toma de decisiones y en el control real del proceso productivo. Este sistema posee como función central la creación del productor asociado de nuevo tipo y el logro de la estrategia organizacional, en un contexto de justicia y equidad bajo los principios de cooperación, solidaridad y responsabilidad social. La construcción de un sistema de dirección con una orientación eminentemente participativa en un contexto empresarial estatal socialista presupone también tener en cuenta una serie de prerequisites de tipo socioeconómicos, organizacionales, grupales e individuales.

El proceso dialéctico de construcción e implantación de un sistema de dirección participativa en cualquier empresa exige como condición que se cumpla la premisa de tener una estrategia propia, ajustada a la organización en cuestión y a su entorno, y que esta estrategia se construya, acepte y comparta por los directivos y trabajadores de la organización, como resultado de un proceso de creación colectiva. El cumplimiento de esta

premisa le confiere a la organización una orientación estratégica, y es condición indispensable para poder generar un pensamiento proactivo, no solo en los directivos, sino también en todos los trabajadores.

Como todo sistema de gestión, el sistema de dirección participativa no constituye un fin en sí mismo, sino que se destina a crear valor para satisfacer las necesidades y las expectativas de los potenciales consumidores, de los propietarios y de la sociedad en general, como expresión de su responsabilidad en el cumplimiento de su encargo social (Díaz *et al.*, 2010).

El sistema de dirección participativa constituye un soporte estratégico construido intencionalmente, con el propósito de facilitar el logro de la estrategia concebida a través del cumplimiento de su función de desarrollo, llamada a impulsar las transformaciones organizacionales, políticas, sociales y laborales necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad. Constituye además un poderoso instrumento de gestión, destinado a integrar los restantes sistemas existentes en la organización, mediante la democratización de la toma de decisiones en todos los niveles estructurales de esta.

Todo lo anterior permite inferir que el sistema de dirección participativa y cada uno de sus componentes deben alinearse con la estrategia de la organización, en función de la integración de los objetivos organizacionales, colectivos e individuales en el proceso de consecución de estos. Solo de esta manera será posible combinar el sistema de dirección participativa con el esfuerzo estratégico de la organización y generar los activos estratégicos que esta necesita para cumplir con su misión.

Por lo tanto, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, como contenido fundamental del sistema de dirección participativa, debe ser analizada en la relación causa-efecto que se visualiza y materializa a través del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica, el cual tiene la finalidad de articular y aglutinar propósitos e intereses del ápice estratégico, de las estructuras intermedias y del cuerpo operativo a partir del consenso.

El Cuadro de Mando Integral, como sistema de dirección, permite visualizar y comunicar la estrategia a todos los trabajadores mediante el Mapa Estratégico, que describe las relaciones de causa-efecto dadas a través de sus cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2000).

Así pues, el sistema de dirección participativa debe contribuir a lograr trabajadores preparados, motivados y comprometidos, capaces de incidir a su vez en el logro de procesos eficaces en el mantenimiento de clientes satisfechos y en la consecución definitiva de la estrategia organizacional, de los objetivos estratégicos y del encargo social, a partir de un alto desempeño integral. Lo anterior describe la capacidad potencial que tiene el sistema de dirección participativa para enfocar y alinear el capital humano con la estrategia organizacional.

En el ámbito de la presente investigación, el Cuadro de Mando Integral como sistema de dirección estratégica constituye una potente herramienta para valorar la contribución del sistema de dirección participativa en el desempeño integral de la organización, y de esta manera poder validar cualquier propuesta en ese sentido.

El sistema de dirección participativa rompe con varios paradigmas hasta ahora aceptados en la esfera de la creación de una estrategia corporativa, ya que este proceso, por lo general, solo se trata como un acto creativo, exclusivo de los directivos del ápice estratégico y mandos intermedios. También objeta la habitual percepción de que la estrategia corporativa puede ser únicamente el resultado de un acto formalizado por un grupo de expertos de la organización. En el ámbito de un enfoque participativo de dirección, la estrategia se comprende como el proceso de construcción creativa y compartida de todos los trabajadores que participan de manera dinámica y real.

Este proceso de construcción creativa, que presupone la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones, desarrolla un pensamiento flexible, una cultura proactiva y las habilidades organizacionales idóneas para poder predecir y reaccionar a eventos inesperados con estrategias emergentes que complementen las deliberadas, y generen un clima de aprendizaje organizacional permanente.

La práctica demuestra que cuando las decisiones estratégicas se toman en un ambiente de participación real de los colectivos laborales, se incrementa el nivel de aceptación de estas por aquellos que deben implementarlas en cada una de sus unidades organizativas, y, por lo tanto, se eleva el sentido de identidad, compromiso y responsabilidad de los trabajadores por el éxito en su implementación y por los resultados a alcanzar.

El sistema de dirección participativa desempeña un rol fundamental en el despliegue de la estrategia, pues constituye la base de todo el sistema de control estratégico, que se manifiesta en estas condiciones como control obrero participativo, y en el cual cada uno de los trabajadores de la organización, sea directivo o no, se convierte en un interlocutor activo y responsable que exige, pide cuentas y vela por el logro de los objetivos organizacionales y el funcionamiento integral de esta, incluyendo el cumplimiento de su responsabilidad social y de la legalidad socialista.

Solo la implementación de un sistema participativo de dirección puede crear las condiciones necesarias para generar los mecanismos de motivación capaces de permitir que los trabajadores sientan la estrategia como algo propio, con lo cual se comprometan e identifiquen. Las estrategias se convierten, en estas circunstancias, en la vía principal para lograr la visión colectiva (el sueño colectivo), construida sobre las sólidas bases del diálogo y el consenso entre todos, sin exclusiones de ningún tipo.

### **El sistema de dirección de la empresa estatal en Cuba**

El sistema de dirección empresarial en Cuba se caracteriza por ser un sistema de gestión organizacional; en él predominan formas de dirección coherentes con la planificación estatal altamente centralizada –según criterios de algunos autores–, características de un modelo de propiedad estatal monopólico o «cuasimonopólico», que funcionó hasta 1989 y que a partir de la década del 90 se transformó en un modelo «semidescentralizado» de propiedad social predominante (García Ravelo, 2012; García, 2012), con una marcada orientación, desde el punto de vista socio-organizativo, hacia una «dirección jerárquica, autoritaria y burocrática», y por tanto con una baja capacidad para generar espacios de participación real y sustantiva de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas y operativas, especialmente en los segmentos estatales no reanimados (Martín, 2004).



No obstante, en la práctica organizacional cubana se reconocen diversos métodos y procedimientos de participación implementados en diferentes momentos y contextos. Solo vale recordar, entre otras acciones que se desarrollaron en el transcurso de más de cincuenta años de práctica empresarial estatal en Cuba, aquellos espacios que lograron destacarse por su profundo carácter participativo y que fueron impulsados en su momento por el Che, en las empresas subordinadas al Ministerio de Industrias. Basta mencionar, por su capacidad de movilización, los siguientes: visitas a fábricas e intercambio con los trabajadores, comités de piezas de repuesto, movimiento de inventores y racionalizadores, comité de técnicos asesores, asamblea de producción, plan especial de integración, la emulación socialista, foros de crítica y debate abierto, comité de industrias locales, intercambio de experiencias en el trabajo voluntario, entre otros (Borrego, 2009, 2011; Yaffe, 2011).

Por lo general, los espacios de participación que se crean y desarrollan en el ámbito del sistema de gestión de las empresas estatales socialistas en Cuba no rebasan los estrechos límites de la participación tradicional y formal, al quedar solamente en los niveles de la información (niveles de conocer y dominar), la comunicación, la consulta, el análisis y la discusión colectiva, además de la identificación y propuesta de soluciones a los problemas, sin convertirse en poderosas herramientas para generar prácticas y ambientes de aprendizaje, donde predomine la participación real y sustantiva de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Con frecuencia, estos espacios de participación de los trabajadores adolecen de una visión sistémica, lo cual impide su integración como parte de un todo al sistema de dirección y gestión empresarial.

Con la implementación en la práctica empresarial estatal en Cuba del Decreto-Ley N.º 187, que puso en vigor las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial a partir de 1998, se abrieron espacios inéditos en la empresa estatal socialista cubana, para el desenvolvimiento y despliegue gradual de un proceso participativo cualitativamente superior al que se venía desarrollando antes del perfeccionamiento (Candelé, 2004).

La revisión documental de las principales normas y regulaciones que conforman la base legal de la actual política empresarial estatal cubana en los espacios en reanimación (Decreto-Ley N.º 252 y Decreto 281), el estudio del nuevo sistema normativo legal que contiene el derecho de trabajo –Código del Trabajo (Ley 116/2014), Decreto N.º 326/2014 y otras disposiciones complementarias–, así como un acercamiento a la práctica empresarial actual a través de acciones de consultorías reflejan el predominio de una concepción esencialmente asistencial y reivindicativa sobre la participación.

El sistema normativo, base de la actual gestión empresarial en el sector estatal socialista, favorece aquellas formas de participación que poseen un carácter representativo, debido a la intervención directa de las direcciones sindicales en los procesos de negociación. Este enfoque, por lo general, le concede poco valor a las formas directas y colectivas de participación laboral, las cuales se identifican en la práctica actual por su marcado formalismo.

Evidencia de lo anterior es el hecho de que en el contexto empresarial cubano prevalezcan técnicas de participación de los trabajadores, tales como la discusión y aprobación de los convenios colectivos de trabajo, acuerdos sobre los horarios de trabajo y descanso, el

análisis y la aprobación de los reglamentos para la distribución de las reservas, los sistemas de estimulación material de los trabajadores y de los fondos de desarrollo social del colectivo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida, la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios (movimiento de innovadores y racionalizadores), la emulación entre los trabajadores, etc.

Según se considera, el sistema legislativo empresarial cubano y el sistema normativo legal, que conforma el derecho de trabajo, siguen sin resolver de manera adecuada la dicotomía entre pronunciamiento, formulación e implantación del complejo proceso de participación real de los trabajadores, en la toma de decisiones de la organización estatal socialista cubana.

Bajo estas circunstancias surge la necesidad de desarrollar un sistema de dirección participativa que ofrezca un marco de trabajo hoy inexistente en el sistema empresarial estatal cubano y se proyecte como base para la sistematización de la teoría y la práctica de la participación de los trabajadores en la gestión organizacional y en la construcción de la estrategia empresarial. Esto significa, además, que resulta necesario crear nuevas formas y enfoques en el proceso de formulación, implantación y control de la estrategia, sobre la base de una cultura participativa que no solo sea muy parecida a la organización, sino que también propicie una nueva manera de pensar y actuar en los trabajadores como expresión del compromiso de estos en su condición de productores y al mismo tiempo dueños de los medios de producción.

Por tanto, la futura ley de empresas cubanas deberá tener como eje central la concreción y normalización de un sistema de dirección participativa que asegure las formas, métodos y procedimientos de su implementación en la empresa estatal socialista cubana. Tendrá que ser esta la manera ordenada de garantizar el derecho socio-económico que tiene el productor asociado en las condiciones del socialismo de decidir en las esferas de la planificación, el control, las inversiones, la comercialización, el desarrollo de nuevos productos, la apropiación y la distribución del excedente económico, la remuneración y estimulación, así como el nombramiento y la revocación de los dirigentes y cuadros de las empresas y unidades organizativas (del Castillo, 2012; Alhama, 2013; Harnecker, 2014).

### **Estudio de caso en el sector de Empresas de Alta Tecnología (EAT)**

La contextualización necesaria que exige el proceso de investigación nos ha llevado a prestar especial atención a la unidad de observación y análisis, que en la presente investigación lo constituye la Empresa estatal de Alta Tecnología (EAT), en el estudio de caso del Centro de Inmunología Molecular (CIM).

En el 2012, a través del Decreto N.º 307, se dispuso la creación de la Organización Superior de Dirección (BioCubaFarma), Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica que integra las entidades de alta tecnología, responsables con las investigaciones biotecnológicas y la producción industrial de medicamentos y otros fármacos en el país, así como de su comercialización.

Este documento estableció las funciones de la Organización Superior de Dirección de Empresas (OSDE ), las facultades de su presidente y la denominación de todas las empresas que integraron el Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica; y definió

en su disposición especial única que el Decreto N.º 281, «Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», del 16 de agosto de 2007, es de aplicación complementaria para todo lo no previsto en el presente Decreto (Decreto N.º 307, 2012).

El Centro de Inmunología Molecular es una empresa a ciclo completo,<sup>1</sup> integrante de la Organización Superior de Dirección Empresarial BioCubaFarma, y tiene como misión «Obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles, e introducirlos en la salud pública cubana, haciendo la actividad científica y productiva económicamente sostenible y permitir aportes a la economía del país» (CIM, 2014).

Se reconoce en la práctica empresarial cubana como una experiencia de éxito en la gestión de empresas de alta tecnología. Es una empresa que se destaca por los resultados investigativos obtenidos, por las patentes logradas, la generación de productos biotecnológicos para la salud, su bajo costo por peso, su alta productividad, su flujo de caja positivo, su impacto en la salud pública cubana, la responsabilidad social mostrada y por otros indicadores de resultado que superan la media de las empresas estatales en Cuba. Este centro cuenta además con un personal altamente calificado y preparado técnica y políticamente, en el cual predominan las mujeres y los jóvenes.

El acercamiento inicial a la empresa Centro de Inmunología Molecular, a través de diferentes técnicas de diagnóstico, permitió comprobar que en esta entidad existen aún insatisfacciones, en una parte significativa de los trabajadores y en algunos directivos, con el insuficiente desarrollo de las condiciones estructurales, socioproductivas y de liderazgo, que generen una participación real y sustantiva en la toma de decisiones, esencialmente en lo referido a las decisiones estratégicas, relacionadas con el funcionamiento de la entidad.

No obstante, en la interacción con esta empresa de alta tecnología se reconoció la presencia de una serie de factores que facilitan la implantación de un sistema de dirección participativo con un alto valor estratégico, que, como «traje a la medida», es capaz de adaptarse a sus particularidades. De hecho, constituye un precedente inédito para este tipo de empresa que, independientemente de los factores limitantes –tanto internos como externos– que frenan la práctica de la dirección participativa, hoy día se experimente con múltiples espacios de participación, lo cual demuestra una voluntad política desde del propio ápice estratégico, y aceptada por el resto de la organización.

Entre los espacios de participación de los trabajadores que hoy se despliegan en el CIM, tanto aquellos con un carácter directo, como los que poseen un carácter representativo, se encuentran los siguientes: sesiones de debate a puertas abiertas, información a los trabajadores (consejos de dirección), asambleas de afiliados, asambleas de representantes, reuniones administrativas (grupo, departamentos, centro, y demás), reuniones técnicas, fórum, talleres, activos de la productividad, funcionamiento de los grupos asesores, seminarios, conferencias, cursos, información a través de los medios informáticos (correo, chat, intranet), matutinos, actividades políticas y recreativas, buzones (convencionales y digitales), murales (convencionales y digitales), contacto directo, emulación socialista, sitio de opinión y sugerencia en la página de la intranet, entre otros.

Una experiencia participativa de marcado interés que se desarrolla en el CIM es su intranet, encargada de mostrar el uso adecuado de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC), en función de la creación de una cultura participativa de dirección en una empresa de alta tecnología (EAT) en Cuba. El «sitio de los trabajadores» en la intranet actúa como un medio de fácil acceso para potenciar la interacción entre los trabajadores y los dirigentes, en un diálogo abierto y transparente.

Igualmente, un rol esencial dentro del CIM, en la creación de espacios participativos, lo desempeña también el sindicato y sus diferentes organizaciones sindicales en los distintos niveles de la organización. No obstante, el sindicato debe funcionar de forma más activa en un nuevo ambiente de participación, como representante de los intereses de los trabajadores, e integrarse en los órganos colectivos de dirección empresarial con voz y voto; es necesario que las asambleas sindicales se conviertan en reales órganos colectivos de dirección, con una influencia directa en el funcionamiento de la organización.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones pasa por diferentes niveles de intensidad, que se muestran de manera más o menos evidente en correspondencia con las prácticas, métodos y estilos de dirección predominantes en las organizaciones. Esta práctica participativa, en conjunto con los directivos, se puede desarrollar en un nivel de información, consultivo, de cogestión y de autogestión. En los dos primeros niveles la decisión final queda siempre en manos de los directivos; en el de cogestión tiene lugar un proceso de cooperación y complementación armónica en la toma de decisiones entre los directivos y trabajadores. La autogestión representa aquella práctica en la dirección, en la cual las decisiones principales son tomadas por los colectivos laborales de manera autónoma, a través de los órganos colectivos de dirección creados para tal efecto, y se comparten con los directivos para que se encarguen de la gestión de su implementación.

El diagnóstico realizado en el CIM por un grupo de investigadores del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), como parte del proyecto de investigación no asociado a programa: «Las relaciones sociales del trabajo en la biotecnología cubana. Estudio de casos», muestra que los espacios de participación de los trabajadores existentes en esta organización adolecen de una real y sólida integración e interconexión entre ellos, pues estos se desarrollan preferentemente en los niveles de información y consulta, y no se encuentran alineados con la estrategia organizacional, lo cual expresa una transformación que no llega a ser totalmente de esencia, sino más bien de forma.

En el CIM predominan las prácticas de participación de los trabajadores en sus niveles primarios; esto condiciona que las decisiones estratégicas y tácticas fundamentales, relacionadas con temas empresariales, se tomen esencialmente en el seno de los principales órganos colectivos de dirección por sus correspondientes directivos. Estos órganos colectivos diseñados a la manera tradicional por sus estructuras y funcionamiento limitan en cierta medida los ambientes profundamente participativos, sobre todo aquellos donde predominan las formas directas y colectivas de participación laboral.

No obstante estas limitaciones mencionadas, las actuales prácticas de escucha activa predominantes en el CIM, y que constituyen partes integrantes de una nueva cultura organizacional que se abre paso paulatinamente, están propiciando que un número significativo de los criterios y soluciones planteadas por los trabajadores en los múltiples

espacios de participación desarrollados dentro de la organización, se tengan en cuenta por los directivos intermedios y los cuadros de dirección del ápice estratégico, en el momento de tomar una decisión.

A diferencia de otras empresas estatales, dentro del CIM el desarrollo de una cultura de dirección participativa y cooperada constituye un propósito conscientemente planificado y una realidad que se encuentra en permanente construcción, aunque aún persistan insatisfacciones, manifestadas de manera distinta según el área organizativa de la entidad. Estas insatisfacciones se refieren a los mecanismos establecidos de retroalimentación y sus dinámicas, vistos en el ámbito de la relación dirigente-trabajador. Además, algunos trabajadores plantean no sentirse participantes activos y actores decisivos de las principales decisiones tomadas en el área organizativa a la que pertenecen, en la organización y en la OSDE de la cual forman parte.

El grado de intensidad y profundidad de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales depende además de su participación en las diferentes etapas de este proceso. Esto significa que el sistema de dirección desarrollará mucho más sus potencialidades participativas, en la medida en que al trabajador se le creen las condiciones para participar, de manera colectiva o como ente individual, en todas y cada una de las etapas del proceso racional de toma de decisiones.

Las prácticas participativas del CIM se desarrollan a través de la participación de los trabajadores en las etapas primarias de investigación de la situación e identificación del problema, y en el despliegue de las posibles opciones. Es menos frecuente la presencia del colectivo laboral en la etapa donde se evalúan las opciones y se selecciona la mejor. Por lo general, los equipos e individuos participantes en este proceso no cuentan con la posibilidad ni poseen las herramientas más adecuadas para participar en la etapa de selección de la mejor opción y se les dificulta demasiado tener una activa presencia en la etapa de implementación, seguimiento y control de esta.

Sin embargo, la revisión de la literatura que hoy se escribe sobre las empresas de alta tecnología en Cuba (Lage, 2013) y el estudio de las experiencias prácticas del funcionamiento de este tipo de empresa permiten inferir la existencia de diversos factores que facilitan e inciden en el desarrollo y consolidación de múltiples espacios de participación de los trabajadores, en las condiciones actuales de la empresa de alta tecnología estatal socialista. En el CIM, los factores encargados de facilitar la participación laboral, que a criterio de los autores se hacen más evidentes, son:

- El CIM es una inversión del Estado socialista, por lo que se fundamenta en la propiedad estatal socialista, expresión de la propiedad social sobre los medios de producción.
- Misión, visión y estrategias conocidas y compartidas por los trabajadores en la organización.
- Capital humano calificado (alta calificación técnica y cultural) con una alta conciencia política y social, preparados para asumir la responsabilidad que presupone tomar parte en las decisiones fundamentales de la organización.

- Predominio de una cultura de la innovación y de solución creativa de los problemas.
- La economía del conocimiento, base del funcionamiento de las empresas de alta tecnología, exige mayor flexibilidad y menos estandarización, y por lo tanto un alto grado de descentralización de las decisiones estratégicas y operativas.
- Alto sentido compartido de responsabilidad por el éxito del proceso completo (investigación-desarrollo-producción-comercialización) y no de una parte de él.
- Poderosa cultura y habilidades de negociación para los asuntos externos que pueden ser empleada en la relación directivos-trabajadores.
- Descentralización económica y financiera que se viene generando para este tipo de empresa.
- Una amplia información y comunicación vertical y horizontal compartida que llega a los trabajadores.
- Una cultura propia formada en la coexistencia y la complementación de las distintas maneras de pensar en la solución de los problemas, independientemente de la actividad funcional desarrollada.
- La mayoría de las competencias organizacionales y esenciales identificadas (aunque de manera muy general) por el CIM son coherentes y se refieren a los ambientes organizacionales participativos. Entre estas se hallan: competencias para la comunicación, competencias para trabajar en equipos, competencias para manejar conflictos, competencias para el trabajo creativo y la innovación, y competencias para la toma de decisiones.
- Consolidación de los valores compartidos que promueve la organización, especialmente aquellos promotores de una cultura participativa, como son: sencillez y accesibilidad a los jefes, debate transparente, sentido de pertenencia y compromiso social.

La presencia de estos factores que propician la dirección participativa y cooperada abre nuevos horizontes en la búsqueda de nuevas maneras para gestionar una empresa estatal socialista de alta tecnología como lo es el CIM. Su propio director general, el Dr. Agustín Lage, explicaba su visión de cómo debía gestionarse una entidad de este tipo en la actualidad cubana, y señalaba: «Se requiere cultivar valores compartidos y sentido de participación. Esto no es un concepto teórico, sino que tiene grandes implicaciones prácticas en la manera en que implementamos la comunicación y la circulación de la información, incluida información sobre estrategias con los trabajadores. El ambiente laboral en estas organizaciones es y debe ser muy politizado» (Lage, 2013, p. 165).

### **Reflexiones finales**

Cambiar las maneras de actuar y pensar en el ámbito social, político y organizacional es difícil cuando determinados paradigmas todavía son predominantes en la sociedad; pero solo el cambio y la transformación radical de las relaciones sociales del trabajo que conlleve

a una nueva cualidad organizacional más participativa puede ser el futuro de un sistema empresarial estatal que contribuya con eficacia y eficiencia a la consolidación de un socialismo próspero y sostenible.

El desarrollo de una gestión organizacional que garantice una participación real y sustantiva del colectivo laboral en la toma de decisiones, dentro del contexto de la empresa estatal socialista, debe transitar por la construcción de un sistema de dirección participativa que sirva de soporte a la estrategia organizacional e integre el accionar y las voluntades de toda la empresa.

Como todo proceso de transformación revolucionaria con un carácter innovador y con muy pocos antecedentes en la práctica de la construcción del socialismo real, la creación de un sistema de dirección participativa presupone siempre un poco de utopía, mucho de condicionamiento objetivo y bastantes complicaciones. La realidad del sistema de dirección empresarial estatal cubano en la empresa de alta tecnología así lo demuestra.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALHAMA, R. (2013): *Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- BORREGO, O. (2009): *El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- BORREGO, O. (2011): *Che. El camino del fuego*, Ediciones Imagen Contemporánea, La Habana.
- CANDELÉ, I. C. (2004): «Una mirada a la participación en el perfeccionamiento empresarial», en Arnaldo J. Pérez García, *Participación social en Cuba*, CIPS, La Habana, pp. 199-227.
- CENTRO DE INMUNOLOGÍA MOLECULAR (CIM) (2014): *Manual de gestión de la comunicación e información*, La Habana.
- DEL CASTILLO, L. (2012): «Las formas alternativas de gestión de la empresa estatal y su combinación con otras formas de propiedad», *Economía y Desarrollo*, n.º 2, pp. 78-93.
- DIAZ, I. *et al.* (2010): *Estrategia organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- DRUCKER, P. (1987): *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Librería El Ateneo, Buenos Aires.
- GARCÍA, C. (2012): «La propiedad social en la actualización del modelo económico», *Economía y Desarrollo*, n.º 1, pp. 5-21.
- GARCÍA RAVELO, M. (2012): «Transición socialista y modelo de desarrollo económico en Cuba», *Economía y Desarrollo*, n.º 1, pp. 28-47.

- HARNECKER, M. (2014): *Un mundo a construir (nuevos caminos)*, Ministerio del Poder Popular para la Cultura, Caracas.
- KAPLAN, R. y D. NORTON (2000): *El Cuadro de Mando Integral/ The Balanced Scorecard*, (2da. Edición), Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- LAGE, A. (2013): *La economía del conocimiento y el socialismo*, Editorial Academia, La Habana.
- LEBOWITZ, M. (2007): *La lógica del capital versus la lógica del desarrollo humano*, Fundación El Perro y la Rana, Caracas.
- LENIN, V. I. (1976): «Acerca del infantilismo “izquierdista” y del espíritu burgués», en *Obras Completas*, t. 36, 5ta. Edición, Editorial Progreso, Moscú, pp. 716-741.
- MARTÍN, J. L. (2004): «Participación en la economía. Algunas reflexiones para el debate», en Arnaldo J. Pérez García, *Participación social en Cuba*, CIPS, La Habana, pp. 163-180.
- MÉSZÁROV, I. (2008): *El desafío y la carga del tiempo histórico. El socialismo en el siglo XX*, Vadell Hermanos Editores, C.A., Caracas.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- PIÑEIRO, C. (2013): *Repensando el socialismo cubano. Propuesta para una economía democrática y cooperativa*, Ruth Casa Editorial, La Habana.
- YAFFE, H. (2011): *Che Guevara. Economía en Revolución*, Editorial José Martí, La Habana.

## Fuentes legales

- «Decreto-Ley N.º 187 (1998)», en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n.º 17, edición extraordinaria, 15 de octubre.
- «Decreto N.º 307 (2012)», en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n.º 52, edición extraordinaria, 7 de diciembre.
- «Decreto-Ley N.º 252 (2014). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Texto anotado y concordado», La Habana, 30 de mayo.
- «Decreto N.º 281 (2014). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Texto anotado y concordado», La Habana, 30 de mayo.
- «Decreto N.º 326 (2014)», en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n.º 29, edición extraordinaria, 17 junio.



«Ley N.º 116. Código del Trabajo (2014)», en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, n.º 29, edición extraordinaria, 17 junio.

PCC (2011): *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, PCC, La Habana.

**RECIBIDO:** 21/01/2016

**ACEPTADO:** 18/02/2016

Francisco T. Rodríguez González. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: franrod@ceted.uh.cu

Idania Caballero Torres. Centro de Inmunología Molecular, La Habana, Cuba. Correo electrónico: idania@cim.sld.cu

Mirlena Rojas Piedrahita. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba. Correo electrónico: mirlenacips@ceniai.inf.cu

## **NOTAS ACLARATORIAS**

1. Empresa que incluye en su cadena de valor los procesos de investigación, desarrollo de nuevos productos, producción y comercialización.